A TED ORIGINAL

我們為何工作

WHY WE WORK

絕大多數的人都不滿意自己的工作，為什麼？怎麼樣才能有個好工作？

貝瑞・史瓦茲 著
Barry Schwartz
李芳齡 譯

超人氣TED演講影片點閱破兩百萬次
《連線雜誌》、《Designboom》
強力推薦

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

A TED ORIGINAL

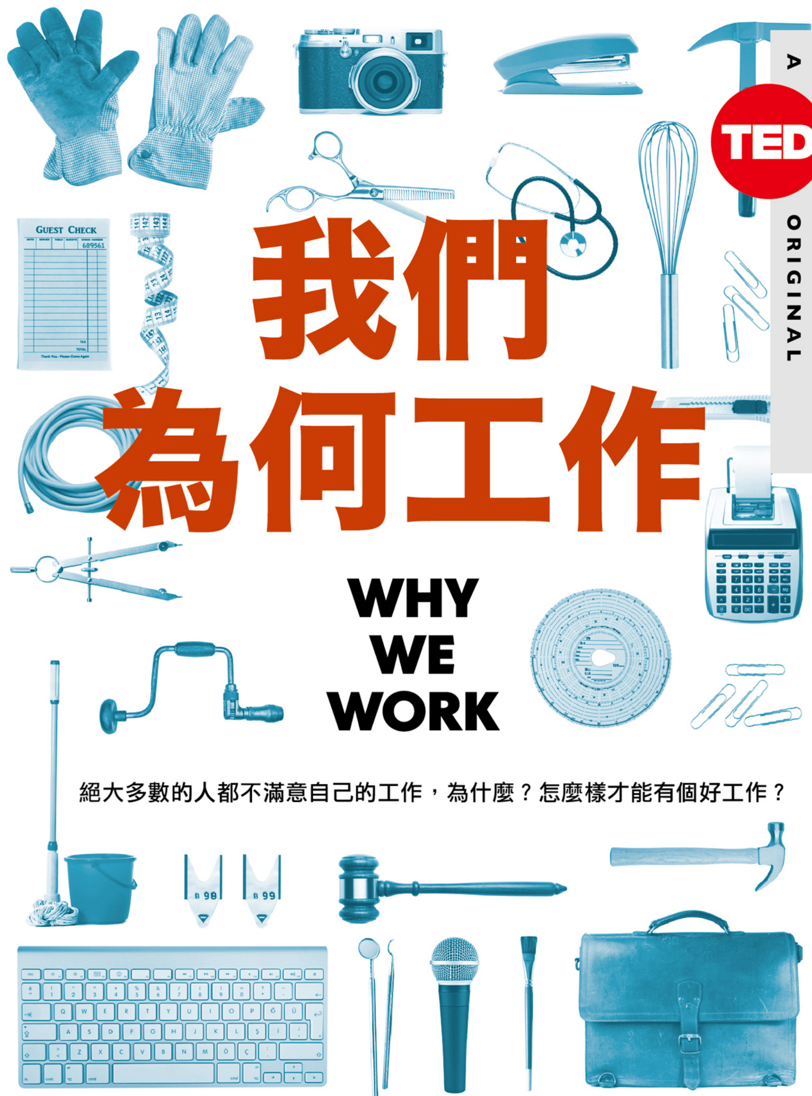
我們為何工作

WHY WE WORK

絕大多數的人都不滿意自己的工作，為什麼？怎麼樣才能有個好工作？

貝瑞・史瓦茲 著
Barry Schwartz
李芳齡 譯

超人氣TED演講影片點閱破兩百萬次
《連線雜誌》、《Designboom》
強力推薦



貝瑞・史瓦茲 著
Barry Schwartz
李芳齡 譯

超人氣TED演講影片點閱破兩百萬次
《連線雜誌》、《Designboom》
強力推薦

Table of Contents

封面
各界推薦
重量級好評推薦
序章　工作文化有多扭曲
1　來自經濟學家的錯誤理論
　當錯誤觀念變成事實
2　好工作怎麼形成
　帶給人安慰的清潔工
　隱而未顯的工作意義
　阻礙工作意義的兩種限制
　誰來拯救地球
　提供聆聽的服務
　好工作看起來的模樣
　多方受益循環
　真的只為賺錢嗎
3　好工作變壞的一線之隔
　工廠作業化滲透
　扼殺工作熱情的手段
　財務獎勵制度的傷害
　法律界也不能倖免
　金錢與道德的天秤
　信任可以形諸文字嗎
4　人性隱喻的論戰
　思想如何成形
　意識形態作祟
　相信什麼就得到什麼
　我們相信什麼組織與制度
5　設計未來的工作人性
致謝
作者介紹
相關主題的TED Talks
參考文獻及推薦讀物
TED Books
TED

獻給露比（Ruby）、伊莉莎（Eliza）、路易（Louis）和妮可（Nico），
願你們的生活中，好工作俯拾即是。

各界推薦

（按姓氏筆劃排列）

曾經有人問過我，如何達到個人的卓越（Excellence），我的淺見是：多元接觸（Exposure）、廣泛探索（Exploration）、自我期許（Expectation）、紮實執行（Execution）與經驗累積（Experience）。台灣社會或者華人文化較缺乏接觸與探索的階段，而TED或TED Talks所提供的內容正是閱讀這個世界的楔子。然而，淺碟式學習效果有限，一知半解往往比不知還可怕，而TED Books正好彌補缺少的這塊，讓我們對有興趣的議題可以挖掘得更深。何不看看幾部TED Books的演講影片，你很快就會知道，該買哪幾本！

—誠致教育基金會執行長　呂冠緯

三十多年前，TED的開始，透過大型實體活動講故事，講值得擴散、能帶給眾人啟發的故事。寬頻連線與智慧手機普及後，TED又登上網路影音與App，跨越國界，啟發了遍佈世界各地、數以千萬計的觀眾。而後，TED又增加了TEDx，所謂獨立舉辦的TED論壇，讓更多有故事的人可以登上舞台，提供全世界他們的好故事。現在，很高興，三十年後，TED的故事又化身為書籍，要用文字的力量，讓更多好故事，啟發更多讀書人。

□□TEDxMonga講者、AppWorks合夥人　林之晨

TED的水準高，有口碑，現在它把演講的主題寫成三萬字左右，又印成大小正好可以放在口袋中的小冊子，適合在旅行中閱讀，真是一個好主意（只怕讀者會讀到忘記下火車）。這次《天下雜誌》拿到它的獨家代理權，台灣的讀者有福了，在資訊爆炸的二十一世紀，每個人時間都不夠用，我們需要快速的吸取重要訊息，而這一套書正好提供了這個需求，這些書的內容簡單扼要，沒有贅字廢話，看完好像去赴了一場盛宴，心靈得到滿足又沒有吃的肥腸滿腦的不舒適。「閱讀豐富人生」，

透過文字的傳承、閱讀的能力，我們可以站在巨人的肩膀上看的更高更遠，我期待每個月的新書出來。

—中央認知神經科學所教授　洪蘭

在每一場TED十八分鐘演講結束後，我常常在想，要怎麼延續這些十八分鐘背後的力量？
TED Talks希望帶給大家的，不是稍縱即逝的感動，而是希望這些故事背後擴散出去的漣漪，可以鼓勵大家化成行動，發揮它原本就該具備的影響力，讓世界可以朝著更美好的方向前進，這就是TED「好點子值得被分享」的初衷。
我們用眼睛看世界，用閱讀觀照自己。如果TED演講，是在心中種下一個讓好想法萌芽的種子，或是激發想像的小石頭。那TED Books系列叢書，就是接續演講的未竟之處，帶領大家沿著這些智慧軌跡，探索與思想的深度旅程。內容包羅：人權、太空、知識、科學、心靈、智慧等萬象領域。知智無垠，但在追求過程中的樂趣也同樣無窮。
資訊紛至沓來的移動時代，我們的心需要安穩寧靜的時刻。閱讀TED Books，體會智慧在動靜之間的生猛、敦厚及平衡。期待各位翻開書扉的同時，也踏上屬於自己的蛻變旅程。

□□TEDxTaipei創辦人、TED亞洲大使　許毓仁

在我觀察，TED演講最驚人之處，在於三點：一是善用網路新媒介，將主題式的、專業性的內容，轉為演講形式，化為影像；二是TED演講讓當代壁壘分明，甚至深院高戶的學術研究，或是各行各業傑出人士的多年經驗、獨到見解，可以透過簡短、扼要、明白的演講方式傳達給普羅大眾；三是TED演講，採取的策略之一，向全世界開放授權，只要向總會申請，符合總會規範和要求，就能自行辦理TED演講。當然，短短十八分鐘演講，彷彿是深入知識寶庫前的店招或預告片，常讓人意猶未盡，該如何補足這種缺憾呢？TED系列書成了最好的入門導引書，我相信只要一本一本讀去，必定可以深入各式各樣寶庫。

—台北市中山女高教師　張輝誠

十八分鐘太短，偏偏世界又太複雜，TED Books是一個不多不少的折衷方案。

從火星旅行、數學應用、認識恐怖分子、邊緣族群家庭，直到海洋食物的未來，我們都在網路上，看過上百支TED Talks影片，有些甚至被我們加入YouTube的書籤珍藏。像是一道任意門，TED Talks開啟了我們對陌生議題的認識。至於門後幽深廣闊的世界，TED Books則像一本生動導覽，指出我們還未經歷的路徑。

—新聞工作者　黃哲斌

知識是聰明人的娛樂，而真正的知識分子不孤高自賞，也絕不狐群狗黨。TED先用十八分鐘，帶著表演性質的演講格式降低大眾跨入廣袤知識領域的門檻，再透過TED Books更進一步地讓講演者跟讀者用適合深度思辨的文字來對話。TED不斷在尋找更好、更吸引人也更適合當代傳播環境的社會溝通與共學方式，並予以規模化，這是我非常佩服，也持續在努力的方向。非常高興見到TED Books系列在台灣出版，希望很快泛科學也能做到。

□□Pansci泛科學總編輯　鄭國威

重量級好評推薦

“這是一本易於理解、趣味盎然、又發人深省的著作，扼要剖析幾個世紀的商業與產業史，揭示我們為何及如何工作的根本心理。不論你是在職人士，或是正在謀職者，都應該閱讀此書。”

拉茲洛．博克（Laszlo Bock）Google人力資源資深副總
暢銷書《Google超級用人學》作者

“本書帶領我們深入探索為何我們在職場與工作上失去意義感，該往何處找到意義感。”

亞當．格蘭特（Adam Grant）賓州大學華頓學院教授
暢銷書《給予》作者

“史瓦茲向來是最敏銳且最富慈悲心的美國生活觀察家之一，他在本書中強而有力地論述我們該如何打造順應人性，而非背離人性的組織。若你想為你自己或你的團隊創造更有意義的工作，你應該閱讀這本有智慧、有見地的著作。”

丹尼爾．平克（Daniel H. Pink）趨勢觀察家暨作家
暢銷書《動機，單純的力量》作者

“在這本幫助我們深入了解我們為何工作的佳作中，史瓦茲極具說服力地論述錯誤的解答導致組織的員工與管理階層付出極高代價。我強烈推薦這本發人省思的著作！”

艾美．瑞茲內斯基（Amy Wrzesniewski）耶魯大學組織行為學教授

序章

工作文化有多扭曲

經濟學家和政治哲學家提出的思想，不論對錯，影響力遠比一般人所了解的還要大，這世界主要是受他們左右與治理。市井小民以為他們不會太受任何知識份子的影響，但實際上，他們深受某些已故經濟學家的思想奴役。

—經濟學家凱因斯（John Maynard Keynes）

我們為何工作？我們為何每天早上起床工作都在掙扎，而不是天天過著充滿樂趣的冒險生活？這個問題多蠢啊！我們工作是因為要謀生啊，想當然爾，不是嗎？當然不是！問那些從工作中獲得成就感的人為什麼工作，他們的回答幾乎都不是為了錢。他們提出非關金錢的理由有一長串，而且很令人信服。

對工作滿意的工作者非常投入於他們的工作，雖然稱不上在工作中渾然忘我，但足以這樣形容他們。對工作滿意的工作者會接受工作上的挑戰，他們踏出舒適圈，盡心竭力。這些人很幸運，他們認為自己的工作有趣，就像玩縱橫填字或數獨遊戲的人樂在其中一般。

這些人還為了什麼理由工作呢？他們樂在工作中是因為工作讓他們覺得自己能作主，他們藉由工作提供的自主權來達到某種水準上的技巧或專長。工作讓他們可以學習新事物，不管對工作或是對個人，都雙雙獲得發展與成長。另一個理由是藉此獲得社交機會，他們以團隊方式執行工作，就算是獨立工作，也還是有機會與其他人交流。最後，這些人工作是因為他們發現所做的事有意義，他們的工作使世界變得不同，有助於改善他人的生活，甚至是顯著改善。

當然，具備上述全部特性的職業並不多。我也猜想，沒有任何一種職業總是無時無刻具備以上所有特性。但是，這類特性促使我們走出家門去上班，促使我們把工作帶回家，鼓勵我們和他人談論工作內容，讓我們捨不得退休。如果沒有酬勞，我們不會願意工作，但酬勞並不是我們工作的核心理由。大抵而言，我們不認為把物質報酬當作工作理由是

件好事，當我們說某人：「做事是為了錢」，不是只敘述事實，更是批評。

工作中的種種滿足感衍生出值得探討的問題：為何對大多數人而言，工作不是不具備這些特性，就是只具備一點？為何對多數人而言，工作枯燥乏味，沒有意義，令人提不起精神？為何伴隨資本主義所發展的工作模式，反而減少或消除它能帶來的非物質性滿足感，無法激發出人們有更佳的工作表現？做這類工作的人──不論是在工廠、速食店、倉儲、律師事務所、教室、診所、或辦公室……都是為酬勞而工作。他們可能嘗試在工作中找到意義、挑戰、及自主的空間，但這些工作環境與內容都令其找不到非物質性的滿足感。他們工作的結構方式意味著實際上為錢工作以外，別無其他理由。

根據位於華盛頓特區的蓋洛普（Gallup）在2013年公佈的一項大型調查報告中指出，「非常不投入」（actively disengaged）的工作者人數是喜愛自己的工作並「投入」（engaged）的兩倍。蓋洛普調查國際員工滿意度已近20年，總計調查過189個國家，2,500萬名員工。最近的版本蒐集了142個國家，總共23萬名全職和兼職工作者的資訊。總的來說，蓋洛普發現只有13%的工作者對工作感覺投入，懷抱熱情，幫助組織向前邁進。但是大部分的人，大約63%的人對工作不投入，置身事外，如同夢遊般混過每一個工作天，很少投注心力在上面。其餘24%的人則是對工作非常不投入，實際上根本痛恨工作。換言之，對全世界近90%的工作者而言，工作不是成就感的源頭，而是感到挫折空虛的主因。試想這些統計數字代表多嚴重的社會、精神、甚至經濟上的浪費，有近90%的成年人在不喜歡的工作環境中做他們不情願也不喜歡做的事。

蓋洛普在這項調查中所詢問的問題，切中許多我在上文中列出的工作理由：我們是否有機會把工作做好、有最佳發揮、受到鼓勵進而學習和成長？受到同事和上司的賞識、意見被重視、感受到自己的重要性、在工作上有好朋友？對絕大多數的人而言，工作很少提供這些機會，真的很少。因此我們要問的是：這到底是為什麼呢？本書將提供解答。

1

來自經濟學家的錯誤理論

過去兩個多世紀，不管是社會或個人都吸收了有關我們和工作之間的錯誤觀念，這個長久以來廣為接受，並獲得心理學理論支持的經濟學信條是：要讓一個人—員工、學生、公務員、或你的小孩—做某件事，你必須讓他（她）所花的時間有價值，人為報酬做事，為錢做事。

「蘿蔔與棍棒」[1]的觀念盛行，因為這個方法解決全球近期的金融危機。大家相信，要防止金融風暴再度發生，必須用「更聰明」的誘因取代導致金融風暴的「笨」誘因。我們必須把誘因做對，誘因是關鍵，其他的並不重要。這是發明自由市場概念的亞當．斯密（Adam Smith）抱持的基本觀念，他在1776年出版的《國富論》（*The Wealth of Nations*）中寫道：

人的天性傾向於盡可能過輕鬆安逸的生活，如果不論他做或不做一件苦差事所獲得的酬勞完全相同，那麼，他就會在當權者容許的範圍之下，草率馬虎地做這件事。

換言之，人們為了薪酬而工作，不為別的，就只是為了賺錢。亞當．斯密相信誘因的力量，這促使他主張以分工的方式來安排工作，把工作區分成簡單、容易重複、無實質意義等單位。只要能讓人們獲取工作酬勞，工作內容不是很重要。把工作區分成小單位，社會將可獲得巨大的生產效率。為了吹捧分工的好處，亞當．斯密以製針工廠為例的說明十分著名：

一個人抽出鐵線、另一個人把鐵線拉直、第三個人裁切、第四個人把一端磨尖、第五個人磨另一端以便裝上圓頭……。我見過一間這樣的小工廠，只僱用十名員工，……他們一天就能製造出四萬八千支針。……倘若他們全都個別獨自從頭到尾地製作每一支針……，鐵定每人每天製造不到二十支針，搞不好一天都製造不出一支。

接下來各位會明白，亞當．斯密對人類的看法比上述引言還要更複雜、更微妙。他不相信「工作中的人」（man at work）能全面地解釋人性，甚或是只解釋人性中最重要的部分。過了一個多世紀，這概念仍然是「科學管理」之父腓特烈．泰勒（Frederick Winslow Taylor）奉行的基本原理。泰勒使用精準的時間與動作研究來規劃亞當．斯密設想的工廠作業，使人力變成運轉良好機器的一部分，他也設計督促員工能努力、快速、精確工作的薪酬制度。過沒多久，二十世紀中期心理學界重量級學家伯赫斯．史金納（B.F. Skinner）的思想也呼應亞當．斯密的觀點。史金納以提供食物或水作為獎勵的研究實驗，誘使老鼠和鴿子一再執行性質重複的簡單工作，這讓泰勒發展出的創新工作場所設計，足以披上科學嚴謹性以及有理論根據的權威衣袍。史金納的實驗顯示，藉由操控獎勵的數量與頻率，可以強效影響並準確控管動物的行為。就如同泰勒發現，工廠可以因為按件計酬（每完成一件工作，就支付一筆固定酬勞）產生高效能，史金納也發現，在實驗室裡以按件計酬方式獎賞鴿子也一樣。

你可能會問，怎麼會有人選擇在亞當．斯密敘述的那種製針工廠裡工作，日復一日、一小時接著一小時、一分鐘接著一分鐘，只為了把圓頭裝在針上？亞當．斯密的回答是人們當然不喜歡在製針工廠裡工作，但也不會喜歡在其他地方工作。他的論述是在告訴我們，人們做任何工作的唯一理由是為了獲取薪酬，只要工作能提供適當薪酬，工作內容本身並不重要。

亞當．斯密錯誤理解人對工作的心態與渴望，但資本主義卻在他的陰影下發展，受到金錢誘因理論的支配，演進出的工作模式不僅忽視，甚至是去除了所有其他可能從工作中產生的滿足感。於是，全球各地的人天天拖著沉重的腳步去上班，不甚期望工作太有意義或挑戰，更不會興致勃勃地投入，而且除了薪酬以外別無其他工作理由。於是，亞當．斯密對人為何工作的錯誤觀念變成事實。

我並不是在說，工業革命以前工作是令人愉快的事，這絕非我的本意。農夫和工匠之類的工作雖然辛苦，但是他們在工作上都擁有相當程度的判斷處理權、自主權，每天所作的事也富有變化性。他們有機會用自己的智慧和技巧來解決問題，發展出更有成效的工作方法。但在他們進入工廠大門後，這些機會全都沒了。

當錯誤觀念變成事實

或許你認同亞當．斯密的見解，你相信就多數人而言，因為天性使然，工作的確是為了賺錢別無其他動機。只有「菁英份子」才會在工作中接受挑戰、找尋意義、投入其中，但是這種觀點不僅傲慢也很不正確。有很多證據顯示，許多普遍被認為工作枯燥乏味的人—例如工友、工廠作業員、電話客服人員，他們關心的也不是只有薪資而已；證據也顯示另一面，證明有許多專業人士也只不過是為了賺錢而工作。人們在工作上所追求的，主要取決於工作能提供他們什麼。工業革命為勞工創造出的工作環境，再加上一些社會學理論的支持與鞏固，有系統地剝奪人從工作中獲得成就感、剝奪人重要滿足感的來源，較差的工作者因此產生。

物質誘因對人的重要性取決於工作結構與環境，若我們在架構工作時，抱持「人只是為了薪酬而工作」的錯誤觀念，就會創造出把這項錯誤觀念變成事實的工作結構與環境。因此，「找不到對工作投入的員工」是錯誤的看法，因為乏味、令人提不起精神的工作，的確無法獲得員工高度投入。但反之，提供令人想做的工作，員工就會高度投入，產生效能。想要好工作的渴望並不是在天空畫大餅的理想主義，是我們可以做到的境界。

多年來，的確有管理理論與實務認知，在工作動機中擁抱人群，鼓勵管理階層為員工架構的工作生活（work lives），要富有意義並能提高員工投入程度，使員工和組織皆可受惠。道格拉斯．麥葛雷格（Douglas McGregor）在半世紀前提出的「Y理論」（Theory Y）在這方面特別具有影響力，史蒂芬．巴利（Stephen Barley）和蓋迪恩．昆達（Gideon Kunda）發表了一篇重要論文，記述多年來這類管理概念的興衰。但是不知為何，這類概念從未能牢固生根。Google的作法既顛覆傳統又引人注目，其他野心勃勃的矽谷公司也都讓人以為組裝生產線的苦工模式已成為過去式。但是，「人只為了薪酬而工作」的觀念就像地心引力般，一再把較高尚的工作動機拽下來，幾世紀以來的工作模式發展，在在證明亞當．斯密的人性觀點十分頑強。

有關人性的觀念與思想在科學領域佔有獨特的地位，我們不必擔心宇宙會被人類所提出的理論改變，星球不會關心我們怎麼思考它們，如

何將它們理論化，要擔心的是有關人性的理論會改變人性。40年前，傑出的人類學家克里佛．葛茨（Clifford Geertz）曾說過：人類是「尚未形塑完成的動物」（unfinished animals）。他的意思是，人性大抵上是周遭社會下的產物，人性的後天形成成分大於天生成分。藉由建構人們生活的制度，我們「設計」人性。因此我們必須自問：「我們想設計出怎樣的人性？」

如果想設計出在工作上尋求挑戰、投入、意義與滿足感的人性，就必須開一條路，從影響我們長達近三世紀的錯誤人性與人類動機觀念中走出來，逃離深陷已久的深淵，打造能提供挑戰、投入、意義及滿足感的工作場所。

---

1. 以「獎勵」與「懲罰」（Big Stick Policy）同時進行的一種策略。

2
好工作怎麼形成

證據顯示，只有少數人能從工作中獲得滿足感，我們要問：「為什麼」？

通常一般人會立即想到兩個解釋：第一個解釋是，許多人相信只有特定工作能讓人找到意義、全心投入、擁有判斷處理權、自主權、以及學習和成長的機會。如果我們抱持這種觀點，那就意味著只有律師、醫生、銀行家、教師、軟體開發師、公司執行長等少數工作是好工作，而其他人的工作就只是為了薪酬。現實就是如此，他們和我們不同。

又或者，我們相信幾乎每一種工作都有可能帶給人滿足感，阻礙人得到滿足感的是組裝線之類程序化的工作所帶來的高效率導向。組裝線工作可以由低技能水準、沒受過太多訓練的人執行，這促成了自工業革命以來的爆炸性經濟成長。雖然我們創造出的社會，讓大家普遍買得起汽車、有線電視、手機、電腦，但卻付上工作無法帶來滿足感的代價。亞當．斯密談到製針工廠的分工作業，闡釋的就是這種使生產力提高的觀點。

所以，要不就是只有少數人的工作可獲得滿足感，要不就是我們為獲得物質繁榮而付上工作無法帶來滿足感的代價，又或者兩者皆是。這兩種解釋看似都有理，但其實兩者都不正確。

帶給人安慰的清潔工

組織行為學學者艾美．瑞茲內斯基（Amy Wrzesniewski）與同事研究人如何找出工作架構時，訪談一家大型教學醫院的清潔工路克，路克跟他們說：有一間病房住著一位昏迷中的年輕患者，他連續打掃這間病房兩次，但在打掃時，已經接連好幾個月在這裡看護的患者父親剛好沒看見，還怒氣沖沖地指責他偷懶，他就再打掃一次。為什麼這麼體恤？路克解釋：

路克：我知道他兒子的情況，他已經在醫院待了很長時間……，我聽說他的兒子跟人打架後被送來這裡，不省人事，然後就陷入昏迷，到現在都沒有清醒……。他的父親天天在這裡看他，我去打掃他的病房時，他的父親正好去外面抽菸，沒看到我清掃過了。他回來時在走廊上遇到我，突然失控發飆說我沒有打掃。一開始我還想跟他爭論，但不知為什麼我突然念頭一轉，跟他說：「對不起，我會去打掃。」

訪談者：然後你就再打掃一遍？

路克：是啊，我當著他的面再打掃一次……。我能理解他為什麼這樣，他的兒子已經在這裡待了六個月，他有點沮喪了。我再打掃一次，我不氣他，我想我能理解他的心情。

乍看之下，這種互動並不是清潔工路克的工作，來看看他的職務說明：

- 用機器清潔地毯、沙發、帷簾等室內裝潢。
- 操作機械式清洗機。
- 地板清潔與打蠟。
- 入口區域的清掃與維護工作，例如掃地、撒鹽在道路上以防止結冰、鏟雪等。
- 打掃地面等區域、撿拾紙屑與垃圾。
- 疏通洗臉檯、小便斗、水槽排水孔管，但不拆卸固定裝置。
- 拖地板及走道。
- 收集與處理未洗衣物。
- 操作吸塵器。
- 將傢俱、容器、固定裝置、及室內陳設清潔並上蠟。
- 清潔鏡子、外部窗門玻璃的內面、以及內部窗門玻璃的兩面。
- 打掃廁所及內部設備。
- 補充洗手間耗品。
- 站在地板上或凳子上清除百葉窗簾上的灰塵。
- 清潔床邊的設備與用具。
- 鋪床並更換床單被單。
- 收集廢棄物，運送至集中地。

- 濕拖小區域地板或樓梯，以清除溢出的液體或食物。
- 更換燒壞的燈泡。
- 搬動傢俱和室內陳設並適當佈置。
- 收集並運送未洗衣物至集中地。

路克的職務說明並未提及照料患者及其家屬，在他的一長串職責中，甚至沒有一項提到他人。光看這份職務說明，未必看得出路克是醫院清潔工，他也可能是製鞋工廠或殯儀館的清潔工作人員。

如果路克根據職務說明來執行工作，他大可向這位患者的父親解釋他已經清掃過病房，如果這位父親還是生氣，或許可以找一位督導員介入調停。再不然，他也可以不理會這位父親，對誤解與指責感到氣憤，然後繼續做他的事。

但是，瑞茲內斯基和她的同事深入訪談路克及這家醫院其他清潔工時，發現路克做了制式職務說明沒要求的事。研究人員訪談清潔工工作內容，清潔工開始說他們的故事，路克的故事告訴我們，他的制式職責只是他實際工作中的一部分而已，另一個重要的部分是讓患者及其家屬感到舒適。在他們心情不好的時候幫助他們振作；鼓勵他們，從痛苦和恐懼中轉移焦點；如果他們想說什麼，就當個耐心真誠的傾聽者，路克想做清潔工作以外的事。

隱而未顯的工作意義

路克在其工作上的行為與企圖受到其組織目的（亞里斯多德稱之為「telos」，意即目的、目標、宗旨）影響，他的工作態度與行為嵌入了這家醫院的宗旨—促進健康、治療疾病、減輕痛苦。令瑞茲內斯基及其研究團隊感到驚奇的是，路克和他許多同事了解醫院宗旨，也將其融入工作中，儘管他們的制式職務說明並未要求他們這麼做，也不會因為職務說明沒要求就不去做。他們是自行依照醫院宗旨而決定在工作中實際做的事。

一名清潔工班恩告訴研究人員，有一次，一名剛經歷重大手術正在復原中的患者，下床展開必須性的舒緩運動，在病房外走道慢慢步行，他就暫時不拖走道地板。另一名清潔工柯瑞談到，有些患者的家人天天

都在醫院陪病人，陪上一整天，他們有時候會去客廳打盹。只要有人在會客廳小睡，他就不在那裡用吸塵器，即使引起督導員告誡他還是這樣做。這些清潔工以這家醫院的核心宗旨為本，改變他們的工作方式。

瑞茲內斯基及其同事稱此為「職務塑造」（job crafting）。路克、班恩和柯瑞不是一般的清潔工，他們是醫院的清潔工，他們認為自己在一家以患者醫療照護與福祉為宗旨的機構中扮演重要角色。因此，當路克面對憤怒的患者父親時，他無法在制式職務說明中找到解答，必須自己決定怎麼做。因為他的職務說明與規定並未提到這種情況，指引他的是靠自己塑造出來的職務目的。

是什麼促使路克這樣執行他的工作呢？首先，路克的職務賦予他和患者進行社會性互動時有寬廣的判斷處理權，他沒有一位時時刻刻監視他的督導。其次，正確地處理這些社會性互動是一種挑戰，這種挑戰令人投入其中。要妥善處理這種挑戰，須具備同理心、良好的傾聽技巧及感知力，知道何時該留在幕後、何時該站出來、何時該開玩笑、何時該安慰對方。把這項工作做好需要技巧，大概也有助於讓患者與家屬更愉快，這使路克感到開心。

最後，路克相信所屬機構的宗旨，這種信念使他的工作有意義。路克及其同事固然是清潔工，但他們是醫院的清潔工，醫院全體員工天天面對生死交關，他們致力於醫治疾病、減輕痛苦。誠如工作心理學教授彼得．沃爾（Peter Warr）所言，要對工作感到滿意，我們要相信我們在做的事有其目標。

瑞茲內斯基的研究有系統地探索工作中哪些層面能幫助人從中獲得意義感與滿足感，即使是像醫院清潔工這類看似無法兩造皆滿足的職業。她把具有這些特性的工作稱為「天職」（calling），以和「工作」（job）與「職業」（career）有所區別。

把自己的工作視為一種「job」的人，通常從工作中獲得的判斷處理權、投入感和意義都很低，他們視工作為謀生所需，為了薪酬而工作，如果有別的工作可以賺更多錢，他們就會換工作。他們等不及想退休，也不會鼓勵朋友或小孩步上一樣的後塵。這體現了亞當．斯密的觀念——人們工作只是為了賺錢。

把自己的工作視為一種「career」的人，通常在工作上擁有較多判斷處理權，也較投入於其中，甚至樂在工作。但是，他們主要聚焦於升遷，認為自己工作軌跡依循的方向是晉升、加薪、更好的工作條件等因素。

把自己的工作視為「calling」的人最能在工作中獲得滿足感。對他們而言，工作是生活中最重要的一部分，他們樂在其中，是他們的重要身份識別之一。他們相信自己的工作使世界變得更好，會鼓勵朋友或小孩依循他們的路做類似的工作。視自己的工作為「calling」的人，從工作中獲得相當大的滿足感。

那麼，人們在看待自己的工作時會受哪些因素左右呢？在某種程度上這取決於個人性格，對工作的心態導致行為與方法有所不同，和工作本身無關。畢竟，不是所有醫院清潔工都和路克、班恩、及柯瑞一樣。

不過，工作類型也是一個重要的影響因素，某些類型較容易使工作者覺得有意義、覺得投入。如果工作本身缺乏自行裁決處理的空間、卻乏意義又無趣，人們就會較缺乏使命感，也較不容易從中獲得滿足。在缺乏滿足感的情況下，工作表現也較不理想，而表現欠佳的話，他們的主管就會賦予他們更少的判斷處理權。

阻礙工作意義的兩種限制

瑞茲內斯基與同事對醫院清潔工的訪談內容一再顯示，他們最大的滿足感是來自和患者的互動。在這些互動時刻，他們覺得自己最有用、最重要、最專業。路克這樣的員工是珍貴資源，對患者、醫院、及員工本身都是一種益處，這類員工願意為醫院照料患者的使命效力，願意學習如何把使命做好，對他們的工作引以為傲，從中獲得滿足感。「使患者展露笑容，令我感到開心」，一名清潔工對瑞茲內斯基說。

路克的同事卡蘿塔告訴瑞茲內斯基，她負責清潔的單位是腦部傷患部門，很多患者在陷入長時間昏迷才清醒，她有規劃地更換這些患者房間裡牆上的畫或相片藉此鼓舞他們，暗示他們的病情正在進步。卡蘿塔說：「我有時候會更換畫或相片，幾乎是每個禮拜吧，因為患者在醫院待了很多個月……這樣他們就知道離出院回家的日子更接近了。」

卡蘿塔知道做這些事帶給她的快樂，她說：「我喜歡帶給患者娛樂，這是我最愛做的事，雖然這不在我的職務說明項目內，但我喜愛為他們演出。要是聽到某首歌曲，我就跟著跳舞。當一個脫口秀節目開始播出時，我就隨著節目片頭曲起舞，和他們聊節目或聊其他的，這是我最愛做的事，我愛逗病人開懷大笑。」

卡蘿塔知道什麼時候、什麼方式會逗笑病人，她樂在其中。她也知道什麼時候該用強而有力的手和勇敢的心去關懷患者，這是她工作滿足感來源之一。

她解釋：「我們有一個患者，四肢癱瘓十分痛苦，有一次他崩潰時我正好在他的病房，我按下緊急按鈕，呼叫護理人員……。他們在一隻手臂抽血，並試著在另一隻手臂注射點滴，但他不斷地掙扎不讓醫護人員扎針……，我繼續陪在他身邊，護士忙著做必要處置。他從輪椅上跌落幾乎昏了過去，護士想量血壓但他在掙扎，把氣出在她們身上不讓她們量，於是，我向他解釋：『聽著，我給你五分鐘時間冷靜下來，她們要替你量血壓，確定你沒事，我會在這裡陪你。』我就留在那裡陪他，他冷靜下來後我才呼叫護士：『進來量血壓吧！』。我想，從那時候開始，我們就成為一生的朋友了……，在他有需要的時候，我正好在那裡。」

沒有人主動鼓勵路克和卡蘿塔把他們的工作塑造成天職，工作之所以產生令人投入的意義，是因為他們「想」把工作塑造成天職，這一點很重要，沒有人不讓他們這麼做。

為什麼會有人禁止員工做份內以外的事呢，就像路克和卡蘿塔那樣？理由之一是效率。清潔工如果只埋首做職務說明上列出的工作項目，就可以做得「更多」。醫院可以僱用較少的清潔工打掃更多房間，讓醫院降低成本。

第二個理由是管理階層的控管欲望。如果清潔工只做職務說明上的工作項目，他們的主管只需依照職務說明就能管理他們了。但如果清潔工作開始偏離劇本（職務說明），自由發揮，在有需要的地方伸出援手做份內以外的事，控管權就會從管理階層轉移到被管理者手上。經濟學家史蒂芬．馬格林（Stephen Marglin）在多年前撰寫的一篇重要文章〈上司做什麼事？〉（*What Do Bosses Do?*）一文中指出，組裝線分工

模式有一個很重要的後果常被忽視：「工作控管權從執行工作者的手中，轉移到建構組裝線的上司手中。」也就是說，為了效率與控管，管理階層可能抑制路克及卡蘿塔即興演出，結果就是他們的工作變得更枯燥，更缺乏創造力，醫院也會運作得比較差。

誰來拯救地球

你可能會認為，如果你在天天拯救性命的醫院中任職，不論什麼職務，都相當容易從中找到意義與目的，但我認為這一點也不容易。因為根據我的觀察，人們多半對他們周遭的清潔工和做其他「粗活」（dirty workers）的工作者視若無睹。不過，我們姑且假設在醫院不管做什麼都很容易感受到工作的意義與目的，那麼在地毯工廠工作的人呢？你也這麼認為嗎？

已故的雷．安德森（Ray Anderson）是事業十分成功的地毯製造商介面公司（Interface, Inc.）的創辦人暨執行長，大約20年前，在他財富累積已經多到連他或他的繼承人都不知如何花用時，他頓悟到，公司的製程危害環境，地毯製造業是石油密集型產業，嚴重危害地球。安德森想，如果他累積那麼多財富，所付出的代價是導致地球不宜居住，那麼把這些財富留給他的子孫，又有什麼用？於是，他決心改變介面地毯公司所有營運層面，在2020年前達成零碳足跡的目標。他認為，發展新製程和污染控管作業雖然得花大錢，但他願意犧牲獲利以換取社會整體利益。

介面地毯公司於是展開改革旅程，改變產品、製程、以及廢棄物處理方式。截至2013年為止，該公司已經把製程中的能源使用量減半，改用再生能源，把廢棄物產生量減少到只剩下以往的十分之一。這些改變讓該公司犧牲多少獲利呢？完全沒有！為社會整體利益而努力的機會大大激勵公司員工，他們接受挑戰，尋求創新方式修改製程，在工作上明顯變得更具成效與效率。此外，該公司也認知到，這項新使命需要從上到下整個組織的創造力合作，因此把組織層級扁平化，賦予員工更多自主判斷處理權和控管權。公司的共同願景激勵員工共同研究，通力合作。

以永續為目標向前邁進需要創新的解決方案，因此，這項改革也帶

來開放性且容許失敗的企業文化，套用該公司的話：

> 在介面公司，多數創新是由工廠員工提出構想並付諸實行，因此我們的文化改革得以持久。有個更遠大的目標使介面公司的員工團結起來，並非只是製造地毯而已。追求永續的願景形成更高的目的感，它激勵同仁，也賦予他們力量。

20年過去了，因為安德森勾勒出的願景，它現在仍是一家非常成功，員工上班天天都興致高昂的公司，他把介面地毯公司的轉型故事寫成《綠色企業家》（*Confessions of a Radical Industrialist: Profits, People, Purpose - Doing Business by Respecting the Earth*）一書，於2009年出版。就算你任職的組織不是以拯救生命為業，你也能在工作中找到意義與目的，只要做能幫助改善他人生活的事就行了。

提供聆聽的服務

介面地毯公司員工的工作不是拯救生命，但他們以拯救地球為己任，很少人能在工作中找到如此崇高的使命。但是，有些工作並不具備這樣全球性的影響力，例如餐廳服務生、水電工、屋頂修繕工、焊接工、理髮師、及其他坐在辦公室的工作者。如果你從事的是這類工作，還是同樣可以在工作中找到極大的意義與滿足感。瑞茲內斯基在研究工作、職業、天職時，她的調查對象中有一群是大學行政助理。她發現，他們當中大約有三分之一的人視自己的工作為天職。這些行政助理為教育下一代的大學教師提供後勤支援，如果這些工作沒有意義，那怎樣的工作才有意義？

加州大學洛杉磯分校教育研究所教授麥克．羅斯（Mike Rose）的著作《用智敬業》（*The Mind at Work*）中，記錄他與藍領階級日積月累的訪談，其中探討美髮師的那一章尤其令人大開眼界。許多美髮師（甚至可能是絕大多數）認為他們的工作需要有相當創意，不過，當然必須先學會一套技藝（剪髮、染髮、髮型設計等等）。我認為使他們工作有意義的是和顧客互動的技巧，當一位顧客說她希望這次剪的髮型「令人耳目一新」（fresher）時，這究竟是什麼意思呢？一位顧客帶著一個模特兒的相片上門，相片中模特兒的髮型配上她的瘦長臉型很好

看，顧客想要這種髮型但是大餅臉（pumpkin-shaped）並不適合，身為美髮師的你要怎麼說服她別做這種造型呢？你要怎麼幫助顧客對他們的樣貌有信心，帶著自信從店裡離開，面對外面的世界？羅斯訪談的美髮師對他們的技藝引以為傲，對剪髮侃侃而談，這看似簡單，但實際上卻很複雜。他們對自己能了解顧客、能與顧客溝通、能說服顧客等能力引以為傲。這是他們的工作中很基本也很重要的一部分，這部分做得好，會對顧客的生活品質產生很大影響。

「傾聽顧客的話很重要，在剪髮時，諮詢是最重要的時刻。」一位髮型設計師說。而另一位美髮師也說：「千萬別假設你知道顧客想要什麼，因為可能連他們自己也不知道。」另一位美髮師指出，顧客可能說：「我想剪掉一英吋」，但她用手指比出的長度是兩英吋。

滿意的顧客往往如此評價他們的美髮師：「她會認真聽我說的話」、「她重視我想要什麼」、「她了解我的意思」。熱愛工作的美髮師喜愛工作中的技藝複雜性及創意空間，也喜愛工作帶來的成就感，「我喜歡帶給人們快樂……，因為我做的髮型，他們滿意地、開心地離開，可以像這樣影響別人的工作並不多。」一位美髮師說。另一位美髮師則說：「這行業和多數其他行業不同，它有可以撫慰（nurturing）人的一面，在我們的社會中，這是少數能讓你觸摸人們的工作之一，這非常親密，人類需要這種連結。」

清潔工、地毯製造工、美髮師……這些例子帶給我們的啟示是，幾乎任何職業都有帶給工作者滿足感的潛力。職務可以設計成包含變化性、複雜性、技能發展與成長空間，也可以設計成讓工作者具有一定程度的自主權，但最重要的可能是，藉由建立職務工作內容和他人益處的關聯性，會使工作產生意義感。

最後一點的重要性再怎麼強調也不為過。管理學者亞當．格蘭特（Adam Grant）及其共同研究人員的研究顯示，光是凸顯一個人的工作對他人的影響就足以產生激勵作用，來看看下述例子。

許多大學僱用大學部學生向校友及目前就讀學生的家長撥打募捐電話，當你接到母校的募捐電話時，你會高興嗎？當你看到來電顯示號碼是你的母校時，你會接電話嗎？如果你接起電話，會不會禮貌性地讓募捐者把話講完？如果你讓對方把話講完，這已經夠難得了，你會捐款

嗎？這種電話真是惱人又厚臉皮，畢竟你都繳過那麼多學費了。現在，想像你是電話那端的募捐者，花上兩、三個小時，打電話給不希望接到這種電話的人，向不想捐錢的人募款，這可真是錢難賺的差事，而且成功率也低到不行。不過格蘭特發現，如果加入小小的干預，提醒募捐者他們打這些電話的目的與效用，就可產生大改變。格蘭特向募捐者播放一支影片，內容訪談一位領獎學金的學生，電話募捐爭取到的獎學金改變了他的一生，他誠摯地感謝募捐者和捐款人讓他獲得教育機會。

看完影片，募捐者繼續做著痛苦的電話募捐工作，但神奇的是，他們的工作表現改變了。相較於沒有看過影片的另一群募捐者（實驗對照組），看過影片的募捐者每小時打更多通電話，募到更多錢。相同的工作，相同的酬勞，但從生動影片中看到他們的工作對他人產生的影響後，成效倍增，這就是賦予工作意義及重要性所產生的功效。

好工作看起來的模樣

醫生、律師、教育從業人員、及其他專業人士通常會覺得他們的工作有意義、有影響力、有成就感。但現在，我們看到清潔工、地毯製造工、美髮師、及電話募捐人員也能在工作中獲得相同程度的意義與成就感。如果工作本身具有挑戰性、有變化性、有趣；如果工作讓你有機會使用技能、發展技能、讓你有權自行判斷並決定如何處理；如果工作讓你感覺自己是團隊的一員，你能和所敬重的同仁共事；最重要的是，如果工作具備有價值的目標、內容有意義、有目的，你會喜愛它、甚至會熱衷於其中。醫院清潔工清潔地板的方式跟清潔辦公建築物相同，但他們有較高的目的感，同理也適用於格蘭特研究的電話募捐人員。好工作未必具有上述所有正面特性，但最後一項──較高的目的感──最為重要，幾近不可或缺。

瑞茲內斯基訪談的所有醫院清潔工名義上都是做相同的工作，但並不是所有清潔工的做事方式都像路克或卡蘿塔那樣，因此，一種可能的推論是：如果人們帶著「正確」的心態去上班，幾乎任何工作都能提供滿足感；但如果他們沒有正確心態，任何工作都無法提供滿足感。

人們帶到工作上的心態的確重要，但我認為，要人在心理上把一份索然無趣、沒有靈魂的工作詮釋成一份有意義的工作，本身有其限制。

要那些在亞當．斯密描述的製針工廠裡工作的作業員視他們的工作有趣、有目的感，他們得在心理上作出相當困難的調適。話雖如此，但在多數情況下幾乎任何工作都可以變得有意義、令人投入，這並不需要花費很大的工夫。而且這麼做可以為工作者創造更好的工作，也能使他們服務的顧客及所任職的公司更多受惠。

你可能會對這個事實有疑慮，因為，如果只是把工作設計得可以讓員工獲得滿足感，就能創造出更好的工作者的話，那麼，市場競爭應該早已看出這點才對，每家公司都會把工作設計成這樣。如果你的公司工作環境僵化、單調乏味、層級劃分陡峭、嚴苛，競爭者應該會創造出更友善的工作環境，培育更有生產力的員工把你的公司逐出市場才對。市場競爭存在已久，你大概會以為，工作環境與工作條件應該早已經演進至能產出最大效率的境界了。

如果你這麼認為，那可就錯了，亞當．斯密提出「人們厭惡工作」的思想被後人發揚光大，影響又深又遠。管理學者傑弗瑞．菲佛（Jeffrey Pfeffer）的著作《如何避免聰明組織幹蠢事》（*The Human Equation*）對此有詳盡的分析與批判。菲佛的這本著作並不聚焦在探討如何創造出一個可以讓員工發揮自己的工作環境，他探討的是如何創造出可以使公司成長、持續賺錢的工作環境。但是，根據他對許多產業與公司所做的分析，創造出成功公司的要素和創造出好工作的要素明顯重疊。套用菲佛的話：「優秀的公司培育出高度敬業投入的員工，高度敬業投入的員工關心工作，把工作做好。」菲佛指出，高效能的組織具有下列共通特質：

1. 提供高度工作保障，建立員工的忠誠度與信任感。
2. 仰賴自我管理的團隊和分權化的決策制度，亦即賦予員工高度處理權和自主權，藉此促進信任感，同時減少主責為監督其他員工的管理者。
3. 支付薪酬高於勞動市場要求的水準，使員工感受自己的價值。但不至於過度仰賴個人獎酬來誘使員工賣力工作，只要公司營運績效佳，全體員工皆能受惠，大家是生命共同體。
4. 對新進以及現有員工持續提供訓練，這些訓練代表對員工作出顯著投資，能增進員工的忠誠度與信任感。提供持續訓練意味著員工會不斷面臨新挑戰，因此能持續發展新技能。菲佛在書中提供一項研究得出的比較指出，在汽車業，日本的新進員工平均每人

獲得364小時的訓練，歐洲是178小時，美國只有21小時。

5. 評量員工績效但不至於過度，相信員工想把工作做好是為了公司。而且只要給予足夠訓練，員工就能達成目標。
6. 高度強調公司使命，不是只偶爾在公司執行長的發言中強調，在組織上上下下的日常工作裡也是。

許多具有多數上述特質的產業或公司，營運績效幾乎都是所屬產業的翹楚。反觀那些仰賴績效獎金或其他獎酬制度、監督嚴密、把個別員工的職責與自主處理權最小化、吝於投資於員工訓練而把職務設計成不需投入太多訓練的公司，營運績效往往落後業界。菲佛還指出另一種惡性循環，當這些落後的公司因為獲利低、成本高、客服差而開始陷入困境時，往往會刪減成本，變得又精簡又吝嗇──減少員工訓練、減薪、裁員、僱用兼職工作者、停止招聘與升遷。這些措施導致員工士氣低落、降低他們追求卓越和努力的意願、客服水準變得更糟、員工工作滿意度降低、離職率提高……導致公司每況愈下。簡言之，當工作上的自主處理權、趣味、與意義減少時，能從工作中獲得的滿足感也就更低；滿足感一降低，工作的表現就愈差；工作表現愈差，他們的主管就會抽掉更多自主處理權，這樣的治療反而使病情惡化。

多方受益循環

誠如菲佛所言，競爭壓力使公司以不經深思的直覺去回應──裁員、督促員工、嚴密監視績效反而導致情況變得更糟，員工的工作效能和滿意度降低。公司試圖重振競爭力而採取更多行動，卻形成一種惡性循環，愈陷愈深。相反地，若公司注重提升工作品質，將形成良性循環。如果覺得工作有趣、有意義，人們就會樂在其中。心理學家芭芭拉．費德瑞克森（Barbara Fredrickson）的研究顯示，當人快樂時，工作表現會更好，會用比較聰明的方式工作。費德瑞克森在其著作《正向情緒》（*Positivity*）[1]中提出她的核心洞察：當人們處於正向情緒狀態時，會開放地、有創意地思考，他們以「擴展與建設」（broaden and build）的心態及方式和世界互動。相反地，當人們處於負向情緒狀態時，他們會消極低調地防衛，擔心犯錯或做錯。威脅使我們畏縮，使我們視野狹隘，但是當我們不受威脅，而且從我們在做的事情中獲得滿足感時，正向情緒會使我們做得更好，進而形成更正向的情緒，使我們做得再更好

一些……，良性循環於是形成。正向情緒具有自我增益的力量，形成工作持續做得更好，工作者持續從中獲得更多滿足感的環境，其結果工作者、雇主、顧客或客戶等所有人都是贏家。

競爭市場理論應該使我們樂觀地相信，每個組織中的每位員工都可以從工作中獲得滿足感。市場理論告訴我們，每一筆交易都是所謂的「正和或雙贏賽局」（positive-sum game），亦即商品或服務的買方與賣方都會從交易中受益。如果我正在考慮要購買的襯衫不能帶給我好處，我就不會買它；如果你不能因為賣這件襯衫給我而得到好處，你就不會賣它。所以理論上，每一筆市場交易都會使買賣兩造獲益。這種雙贏賽局不同於一方有所得，另一方必有所失的零和賽局，例如撲克牌比賽，某人贏得的一元必定是另一人輸掉的一元。雙贏賽局的市場理論意味的是，人們所做的每一種工作都可被視為對顧客生活的改善，哪怕只是很小的改善。而這也意味的是，藉由聚焦於改善顧客的生活，只要做對、做好，每一種工作都可以變得有意義。

在新英格蘭地區十分普級的購物籃連鎖超市（Market Basket），它的故事為我們提供這種良性循環的例證。兩位希臘移民阿坦納西歐斯．迪莫拉斯（Athanasios DeMoulas）和他的太太愛芙蘿西妮（Efrosini DeMoulas）在1917年於麻州洛維爾鎮（Lowell）開了一家小雜貨店，多年下來，這間小雜貨店擴張成擁有多家連鎖店的大規模，遍佈新英格蘭地區，也已交棒經營及領導權給下一代。儘管事業持續成長興盛，家族成員之間對擁有權與經營權卻爭戰不休，興訟連連，爭權情勢惡化，互指對方惡劣行徑。最終，經營管理權交到堂兄弟亞瑟S和亞瑟T手上，亞瑟T是公司總裁暨執行長，但亞瑟S握有比例稍高的多數股權，兩方的對立衝突持續進行。即便如此，購物籃連鎖超市依舊繼續成長，該公司目前已有70多家店，員工超過兩萬人。

幾乎所有評價都說，亞瑟T把這家公司當作一個親密融洽的家族事業來經營，員工待遇好還能參與分紅。但更重要的或許是，亞瑟T非常關心他們，他記得許多員工的姓名，熟悉他們的家庭狀況。亞瑟T及其員工把顧客當成家人看待，維持低價格，並兼顧產品的衛生健康與高品質。2008年，金融危機後的經濟衰退影響到許多顧客的生活時，購物籃超市還全面降價4%，「顧客比我們更需要這些錢」，亞瑟T說。該公司員工賣力工作，充滿熱情與合作精神，覺得自己的工作不僅重要也很受

重視，認為他們是在執行一項重要的社區功能。

但並非事事都能盡如人意。握有多數股權的亞瑟S及董事會開除亞瑟T執行長暨總裁的職務，此舉招來大批員工示威罷工，他們在經濟復甦未見明朗，誰也不能保證飯碗安全無虞的時期，冒著失去工作的風險，後來顧客也加入行動，拒絕繼續光顧購物籃超市。數千名勞工階級站出來支持一名億萬富豪，購物籃超市的貨架愈來愈空，超市變成空蕩蕩的鬼城。這種情況持續了兩個月，該公司面臨空前危機。最終，在2014年8月，亞瑟S同意把所有股份賣給亞瑟T，亞瑟T重掌公司，員工在大舉慶祝後重返工作崗位，補貨上架，顧客又再度上門。

「盡可能保持簡單」，亞瑟T在接受訪談時說：「我們維持低成本和高品質，保持商店整潔，用微笑提供服務。如果因此帶來一些成功，就和所有同仁分享。」他在被問到何以獲得顧客及員工的廣大支持時說：「我想，這麼多人關心這件事是因為它影響到每一個人。」他又說：「如果在工作中，人人平等，人人被尊重，他們就會對工作投入更多熱情、更多努力，我認為這對商界是一個很重要的訊息。」

類似這樣的故事極富啟示性，為什麼？因為這令人大感驚奇，我們根本不會預期到從事櫃台結帳、搬運貨物、補貨架、遞送產品、或熟食區烹飪販售服務的員工會對工作如此賣力與投入（即便我們本身也從事這類工作），我們也不會預期，超市業主會將其他價值置於獲利之上。我們不會預期，在工作場所有這種同理心，而且還是出現在購物籃超市，為什麼？為什麼我們之中很少人在自己的工作上看到這樣的故事？

真的只為賺錢嗎

套用菲佛的話，優良管理實務並不多見，蓋洛普對工作滿意度的調查結果支持菲佛的觀察。我們或許不會期望企業領導人思考：「我該如何調整員工的工作以改善他們的生活？」，只會預期他們：「我該如何調整員工的工作，好提升企業的營運績效？」。亞當．斯密在闡釋市場競爭這隻「看不見的手」時說，我們不需要對增進人類福祉存有良好意圖，靠自私自利的個人互競就可以了。若競爭可以改善消費者的生活（這無疑已是事實），競爭當然也應該能改善生產者的生活。好的管理實務應該驅逐不好的管理實務，這已經在發生，在某些職種中，某種程

度上確實如此。管理階層漸漸認知到，讓人做他們真正想做的事對組織有益。但是，這種觀念還未能滲透至組織深層，對教育程度高的菁英群而言，工作不僅僅是為了賺錢，但對一般員工，除了賺錢還能有什麼動機呢？再次回顧亞當．斯密所說的：

> 人的天性傾向於盡可能過輕鬆安逸的生活，如果不論他做或不做一件苦差事所獲得的酬勞完全相同，那麼，他就會在當權者容許的範圍之下，草率馬虎地做這件事。

如果你是企業主，而且你也相信亞當．斯密的這番話，就會設計出根據這項理念管理員工的制度。這套制度仰賴薪資作為激勵手段，嚴密監視員工，用非常簡化的例行公事去防止懶散和粗心帶來的誤失。在這種制度下，亞當．斯密的觀念會成為事實：「要不是為了賺取工資，誰會天天去製針工廠工作呢？」

管理工作不投入的員工，一般使用的兩種方法是物質性獎勵（薪酬），以及嚴密監視規律化的工作內容，也就是蘿蔔與棍棒。菲佛的研究分析顯示，這兩種方法都對員工的工作投入程度及滿意度造成負面影響，但卻是雇主最先採行的方法。這不僅阻礙清潔工及組裝線工作者獲得好工作，而且隨著這些方法漸漸往組織中更高層級實行，幾乎任何工作都可能變成壞工作。

---

1. 《正向情緒》（*Positivity*），簡體中譯本為《積極情緒的力量》。

3
好工作變壞的一線之隔

高中快結束時和大學初期我做過各式各樣的暑期工作，讓我有機會了解大多工作是什麼面貌。某個夏天我在一間製衣工廠工作，職務是把準備熨燙的衣服送到熨燙作業員那裡。這些員工（他們全都是男性）每天工作八小時，天天重複執行相同的作業，工廠很熱（沒有冷氣），站在熨燙機旁邊熱到近乎令人無法忍受的地步。熨燙作業員是按件計酬，作業速度愈快賺到的工資愈高，所以他們的動作都相當快。看著這些男人的辛苦工作，我的心得很簡單：多念點書！

做了幾星期後我被調到另一份職務，把完成的成衣送去給一群女性員工（全都是女性），進行出廠前的最後查驗。查驗員的工作比熨燙員的工作稍稍輕鬆些，她們坐著工作不必被熨燙機的熱氣烘烤，按時計酬。因此，她們的工作速度稍微放鬆，她們一邊查驗成衣，一邊閒聊講八卦，有點心不在焉地在工作。和熨燙員一樣，查驗員重複執行相同的工作，已經嫻熟到機械式地作業，腦筋幾乎可以用來想別的事。我的觀察心得相同：多念點書！

隔年夏天，我在一間有冷氣的辦公室做財報歸檔工作，我和另外六名年輕人（我們全都是男性）做相同的工作。這工作乏味透頂，八小時彷彿一星期那麼長，而且全都得裝成很認真的樣子，因為我們坐在一間很大的開放式辦公空間中央，周圍的小隔間坐著我們的上司，任何一位上司可能在任一時刻監看我們。我再次告訴自己，真的要多念點書啊！

再下一個夏天，我又回到工廠在出貨部門工作。工作內容是從貨架上揀衣服、裝箱、封箱、然後在箱子上填寫地址，比我之前的工作好不到哪裡，但我喜愛這工作，因為它讓我忙碌，更重要的，是因為這工廠（一間規模很小的女裝製造廠）屬於我們家，因此我投入許多心力，希望對家族事業有貢獻。我觀察四周，問了很多問題，思考如何改善各部分工作製程以提升效率。夏天結束時，我覺得自己已經夠了解家裡該如何經營這間賴以維生的工廠了。坦白說，我並未深入思考做這些有什麼重要的意義，或是能如何改善他人的生活，但就如同前述的介面地毯公

司員工，感覺自己是企業中有價值的一員，就足以讓我期待工作，把它做好。

又一個夏天，我在實驗室當研究助理時獲得另一個心得。我參與的研究有關動物實驗，要觀察獎勵與懲罰如何控制與影響老鼠和鴿子的行為。這工作為我在三年前於製衣工廠打工時觀察到的現象提供了概念基礎，雖然在當時我並不知道。

擔任研究助理實際的工作內容再規律、再卑微不過了：從籠子裡取出動物、送到實驗進行地點、按下按鈕開始實驗、一小時後回來記錄資料、把動物送回籠子裡、對下批動物執行相同程序……一天八小時，做的都是不怎麼需要技能的工作，但這份工作令我感到振奮，它代表我是科學領域中的一員。我知道為什麼要做這些實驗，因為它可能有助於了解行為模式。雖然不是我份內的制式工作，但我會閱讀他人先前做的實驗研究報告，因為它可能跟我們正在做的研究有關。我思考目前的實驗結果可能會讓我們發現什麼，也參加這項實驗所有參與者（我的教授、研究所學生、和我一樣同是大學部的學生）舉行的會議。這雖然不是我職務內明定要我做的事，但熱切地參與其中，使我的制式工作變得更有意義。

在成長的路上，我做過一些「壞」工作，也做過一些「好」工作，好與壞的差別和實際職責的關聯性沒那麼大，和內含意義的關聯性比較大。在我的家族事業中或心理系實驗室裡，和我一起工作的其它人也許會覺得這只是一份工作，甚至是「壞」工作，但對我而言不是，我察覺得到這些工作的意義。

半個世紀後，我從那些暑期工作中得到的啟示是：「把壞工作變成好工作不需費多大工夫，把好工作變壞也一樣」。本章將探討，我們把好工作變壞主要肇因於一個錯誤的假設：「人們討厭工作，因此必須嚴密監督，激發他們把工作做好。

工廠作業化滲透

想想亞當．斯密描述的製針工廠，他設想以效率之名，把工作區分成簡單、容易重複的步驟，這些作業幾乎不需要訓練或技能，任何人都

能很快上手，在組裝線上有效率地工作。在亞當．斯密對人性的假設下，不花成本就能獲得效率。反正人天性懶惰，厭惡工作，所以，管理階層這樣做既不會從他們身上剝奪什麼，薪酬還能使他們又精確又快速地工作。

亨利．福特（Henry Ford）打造出最著名的亞當．斯密生產模式版本，它很有效率，這毫無疑問，福特汽車公司的組裝線使汽車價格降低到一般民眾都買得起的水準。接下來幾年，各式工廠的效率有增無減。泰勒在其著作《科學管理原則》（*Principles of Scientific Management*）中詳述，把生產流程區分為不需要多少技能或心力的個別職務，以及設計出能讓人做出最大努力的薪酬制度，各有其最適合的方式。

現今，在美國這樣的工廠大多已不復存在，移到海外了。但我們還是可以在現代版的工廠裡看到相同型態，例如電話客服中心以及訂單處理中心。在這兩種工作環境中，員工受到微管理（micromanaged），電話客服中心裡，員工按照公司發給的詳盡腳本照本宣科，而且，他們最好得這麼做，因為他們往往位在數千哩外，有語言隔閡，除了這些腳本，他們對於顧客詢問的產品與服務所知道的並不多。但這樣運用時間真的有效率嗎？這得看你怎麼想、怎麼算？當人們做這樣的工作時，我們在上一章看到的意義與趣味從他們身上被剝奪了，也就是說，他們清醒的時間有一半過得枯燥乏味。薪酬也許可以彌補，但我並不這麼認為，現有的研究也支持我的看法。學者提摩西．賈吉（Timothy Judge）跟他的同事在一篇論文中，探討薪資對工作滿意度的影響，他們回顧86項涵蓋1萬5千名工作者的研究結果，分析這些資料後得出的結論是：薪酬水準影響工作滿意度並不大。

也就是說，薪酬不太可能彌補規律化、無意義的工作，這類工作者多半是逆來順受地過這樣的生活，做單調乏味的工作。這種工作環境還存在，主要是受到有關人性錯誤假說的影響，它根深蒂固到令人難以置信的地步。

菲佛在《如何避免聰明組織幹蠢事》一書中說道，我們已經有30年的證據證明，以不同的方式設計工作，不僅能讓工作者有機會從中獲得滿足感，也有助於提升公司的財務績效。豐田汽車公司正是一個著名的例子，能證明設計生產工作的方式如果能激發員工投入，就可以顯著提

升公司營運績效，豐田的生產制度賦予員工自主權與變化性遠多於傳統典型的組裝線模式。該公司在1983年接管通用汽車公司加州廠，這座營運績效很差的工廠，在沒有改變人力，沒有更換生產設備，只改變生產制度的情況下，就大大提升生產力及品質。創造一個尊重員工的工作環境，他們就會想來這裡工作，改採豐田生產制度後，生產汽車的勞動成本降低了近50%。

扼殺工作熱情的手段

我們沒有理由相信社會已經從豐田汽車公司的經驗中學到啟示，事實上，我們似乎朝反方向走，把需要判斷、彈性、挑戰、及全心投入的工作，變成白領階級的工廠工作。以教育為例，很多探討美國教育普遍失敗的論述皆指出，教師素質會左右小孩學習。但是，美國採取什麼措施來提升學校教師的素質呢？整體來說，採取的措施反而更讓教師素質無用武之地。課程設計專家們坐在教育委員會辦公室裡，設計出笨蛋也能懂的課程，巨細靡遺地說明該如何教授這種課。這些做法的觀念是借用自亞當．斯密、福特、泰勒等人的思想，他們認為，如果設計得出一套聰明的制度，就不需要又聰明又盡心盡力的教師了。

我和同事肯恩．夏皮（Ken Sharpe）在幾年前合著《遺失的智慧》（*Practical Wisdom*）[1]中敘述了這種腳本導向教育的例子，以芝加哥的幼稚園教師克莉絲汀．賈巴里（Christine Jabbari）為例，她和芝加哥地區所有其他幼稚園教師一樣，在學年開始後第53天教導學生字母「b」，她使用的授課規劃資料參照「愛荷華基本能力測驗」（Iowa Test of Basic Skills）設計授課內容，並提供階段式提問來啟動與學生之間的對話。

【本日腳本：第五十三天】

標題：閱讀與文學欣賞／b開頭的字彙

字彙：The Bath

授課：學生在地毯上或閱讀區集合……，警告學生熱水的危險性……，說：「請大家安靜地聽我說故事」，……，說：「想想有哪些景象發出的聲音跟打開洗澡水（bath）時的一樣。」

賈巴里依循的腳本內容長度是她為學生所朗讀的兩倍。

或者，我們來看看任教於紐約布魯克林區一所公立學校一年級的教師唐娜．莫菲特（Donna Moffett）。46歲的莫菲特充滿理想與熱忱，放棄年薪6萬美元的律師秘書工作，到紐約市問題最多的學校之一任教，年薪3萬7千美元。

五月的某個星期三，早上11點58分，她開始「閱讀能力」授課單元，打開教科書，翻到「寵物是特別的動物」單元，她的指導員資深教師瑪麗．布坎南（Marie Buchanan），坐在一旁觀看她的模擬教學。當莫菲特讀到一位男孩淘氣地在桌上畫圖的內容時，她開玩笑地說：「就像這裡的學生一樣」，但布坎南皺眉說：「妳不需要說這個」。莫菲特再翻到另一頁，上頭建議老師出一個和這個故事有關的美術作業，她把紙發給學生時，布坎南卻說：「這部分妳沒有時間完成。」課程結束後，布坎南把她拉到一旁告訴她：「備課時要嚴格遵守教師指南，我們明天再做一遍，不能做任何即興發揮的事。」

莫菲特使用的教師手冊內容包含腳本、各項目該花多少時間（從30秒到40分鐘不等），全美各地有數百所學校使用這手冊。手冊中的固定程序和詳盡指示有時候對新手教師有幫助，就像學騎腳踏車時裝的輔助輪，當他們在市內貧民區公立學校的混亂環境中開始教學工作時，這些「輔助輪」能幫助他們平衡。但是，莫菲特轉換職場之初可不是這麼想的，她在申請紐約市的教學工作求職信上寫道：「我希望能在教室裡讓孩子們體驗好奇心帶來的悸動、創造的樂趣、以及努力帶來的收穫，我的目標是讓孩子們在形塑發展期體驗極大的學習樂趣。」但實際教學工作和她的期望抱負相差十萬八千里。

紐約市教育委員會要求低成效學校的教師遵循規定課程，其他學區也是。在某些學區，教師的年度考評甚至薪酬，都是取決於他們的學生在標準化測驗中的成績，而腳本式課程設計主旨就是在幫助學生通過這類標準化測驗。在某些其它體系中，布坎南正在做的微監督（micromonitoring）管理，會從暫時性監督變成永久性系統。校方管理人員用適用於所有科目、年級、學童、教師的通用清單來觀察與監督。一小時的教學被分解成幾十個該遵守、可評量的行為，在所有學校的改革措施中，都看得到泰勒科學管理概念的影響留下痕跡。

標準化的腳本式課程和測驗是教育發展中最普遍的措施，兩者直接相關。測驗成績好，學校與教師獲得獎勵（更多錢）；測驗成績差，學校與教師都遭到懲罰（失去財源、學校關門、教職員被解僱或轉調），美國很多州都採行這種制度。2001年通過的《不讓任何孩子落後法案》（*No Child Left Behind Act*）要求所有州對三年級和八年級學生進行標準化的閱讀及數學測驗，如果學生一直沒有通過這些測驗，學區可能會失去聯邦補助。標準化測驗衍生出標準化腳本式課程，既然學校及教師的考評、財源、及薪酬都取決於學生的測驗成績，學校當然會規定教師使用主訴求是幫助學生通過測驗的教材。

這種教育方法的支持者並非立意打擊教師的投入程度、創意、及活力，目的是要改善成效差的任教老師，或是迫使他們退出教學行業。如果課程規劃和測驗直接關聯，教師的課程腳本會告訴他們如何讓學生通過，所有教師，不論是新手或老手，不論素質優劣，全都被要求遵循標準化制度。

第一線的教師們常抱怨這種「為考試而教學」（teach-to-test）的模式有其缺失，他們指出，這些測驗充其量只是學生學習成效的指標之一。教師們主要批評，制度把他們的教學工作低能化，不讓他們運用判斷力，導致技能退化，對提升教學成效所需要的判斷力也沒有幫助。史丹佛大學教育研究所教授琳達．達林哈蒙德（Linda Darling-Hammond）指出，這種教學模式是在鼓勵教師：「雖然教材對有些學生來說太困難，對有些學生來說又太簡單。但是為了遵循規定，只好犧牲學生的內在動機、興趣、渴望與學習契機，因為這些都不在規定的教學內容裡。」這種教學模式遲早教育出只會標準答案的孩子，就像打造出標準化的螺絲起子、輪蓋、或針。

倚賴組裝線模式的教育腳本，雖然寫得詳盡，但卻背離我們學到有關創造好工作的實務，對設計工作來說，一點都稱不上是個好辦法，就算假以時日也得不到我們要的成效。這類技能退化的最嚴重後果是，優秀教師失去活力、投入感、熱忱，最後退出教育界。

財務獎勵制度的傷害

比起例行化和過度監督，許多工作環境的另一個層面可能更打擊、

更摧毀一份好工作，那就是仰賴物質誘因做為激勵員工的主要因子。獎勵制度經過精心設計，原本旨在確保員工展現高效能，但往往產生反效果，導致員工彼此競爭，想方設法玩弄制度，用來決定薪酬與獎金的績效指標上弄得很漂亮，實際上並未產生這些指標真正意欲評量的成果。教師的教學腳本只針對標準化測驗，以成績來決定教師的薪資、升遷、獎金，為測驗而教學，讓學生演練無數測驗，導致甚至有教師會篡改學生的測驗答案。

教學腳本和物質獎勵制度確保教師們遵循腳本，把許多教師視為天職的教職變成壞工作。相同的情形也發生於醫療業，夏皮和我在《遺失的智慧》一書中敘述了大衛．希爾費克（David Hilfiker）的例子，以下是他對工作的部分描述：

> 因為收費制度使然，比起和患者深入談話、諮詢、或花時間安慰住院患者，診療工作更有利可圖。我執行的工作中，有許多重要的服務不能收費，例如回覆家長詢問孩子發燒狀況的電話、對死亡患者的家屬給予情緒上的撫慰、參加醫療人員會議……等。儘管我良心上不認同許多以價格衡量的價值觀，但我也注意到，手術、診療、住院、和急診室工作漸漸變成我工作中愈來愈重要的部分，安撫患者情緒、花時間對患者講解疾病發展過程及療程屬性、取得完整患者病歷紀錄等服務的比重則愈來愈低。我沒有刻意改變我的例行工作，是金錢強而有力地改變了我的觀念……，我這麼說絕不誇張，金錢在滲透我的工作。
>
> 弔詭的是，我盡力應付患者以符合醫院的效率與績效需求，但真正變成機器被操縱的人是我自己……。每天結束時，我評量自己的方式是我創造了多少收入……，金錢帶給我的滿足感當然有限，但因為工作內容大多架構在收費與成本上，因此在情緒層面，所得水準對我而言就變得很重要。金錢變成重要的價值，患者的疾病和我的服務變成能以價格衡量的買賣商品。

治療疾病和緩解痛苦的天職使希爾費克從醫，但日常經驗使它變得愈來愈像一份餬口的工作。不只希爾費克如此，1790年代興起的營利導向管理醫療機構[2]（managed care organization）鼓勵醫生，甚至是強迫他們注重獲利，其中一個方法是強迫醫生簽立「風險分攤」合約。管理醫療機構對每位患者收取一筆「論人計酬」的年費（capitation），如

果一位患者的醫療成本超過此年費（例如因為醫生一再讓此患者轉診至專科醫生）就會造成管理醫療機構虧損。因此，這種「風險分攤」的合約會誘使醫生儘量不把患者轉診給專科醫生。合約雖然不禁止醫生開立進一步檢查與治療的轉診單，但減少開立卻可獲得財務性獎酬。

按診療項目收費（fee-for-service）的醫療制度，可能會合理化醫生施行過量診療項目，前述的「風險分攤」合約，某種程度上有助於抑制這種情形，在財務和醫療上皆有其合理性。但是，這種合約可能讓診療過量的醫生變得做得不足。我們當然需要施以適量診療的醫生，也可以說這樣的醫生才是好醫生，但是，有沒有一種制度能獎勵適量診療呢？如果醫生施以適量診療的動機是因為他們有想把診療做好的欲望，就不需要進一步的財務性誘因了，只要確保實際採行的獎勵制度不會傷害醫療品質就可以了。畢竟醫生靠行醫維生，我們還是需要確保他們維持生計的方式，不違背他們當個好醫生。

我並不是在說，提供財務性誘因會克制診療項目，讓醫生們做的診療項目比該做的少，但沒有必要每個醫生都受其影響。幾年前，外科醫生阿圖．葛文德（Atul Gawande）為《紐約客》（*New Yorker*）撰寫的文章指出，一位醫生會怎麼做，受到他們所在地醫療界慣例實務的高度影響。施行剖腹生產該是什麼比例？用昂貴的核磁共振攝影取代便宜的X光攝影來診斷關節傷害該是什麼比例？有聲望的醫院會為其訂定標準，結果，其他醫療機構也跟進了。這導致各地區在施行頻率上差異甚大，和醫生直接面對的個案類別或診斷結果無關。於是，獎勵制度不管是讓醫生因為克制診療項目而做得不足，或是因為按診療項目收費而做得過量時，這些做法可能都會漸漸變成實務慣例。最後，就連那些原本不受此影響的醫生，也因為跟進這些實務慣例，不是做得過量，就是做得不足。

獎勵制度促使醫生克制診療項目會導致不當醫療，顯然是糟糕的措施。道理看似明顯，但事實上卻不盡然，因為重蹈覆轍的情形還是在發生。為了降低美國的醫療支出，保健政策專家們倡導設立「責任制醫療組織」（accountable care organizations），用卓越的高標準來評量醫療機構的績效，期望醫生為醫療品質當責。這沒有錯，但是制度設計者對只有高標準還不滿足，更期望醫生努力達成這些標準。為了激勵醫生追求高標準，他們建議提供物質性獎勵（金錢）。類似的措施在教育界

實行，鼓勵教師讓學生得到優異的測驗成績，結果反而導致傷害，試問，我們有任何理由相信這些措施在醫療界會產生不同的結果嗎？

法律界也不能倖免

不論過去有多少證據顯示物質性誘因無法使專業人士展現我們期望的成果，我們仍然一再訴諸這類誘因來追求提升品質。不知道為什麼，制度設計者總是不能理解，當我們把物質性誘因擺在核心時，就會排擠掉激勵員工的其他重要價值觀，而這些價值觀正是促成優異表現的要素。在工廠如此、在教育界如此、在醫療領域如此、法律界也不得倖免。

大型律師事務所的業務在1980年代明顯商業化，廣告與行銷手法激增，新的收費方式把律師事務所的收入和客戶的營利連在一起，律師的薪酬愈來愈取決於經濟績效。曾經在大型律師事務所執業的法學教授派翠克．舒爾茲（Patrick Schiltz）說，在1980年代以前，就算是華爾街的大型律師事務所內部，也不會談論收入及收費，但很快地，律師們開口閉口都是在談這個。專業刊物如《美國律師》月刊（*The American Lawyer*）廣泛調查大型律師事務所的律師及合夥人所得，並經常性報導律師收入。美國律師協會（American Bar Association）對這種發展感到憂心，在1986年成立職業精神委員會，呼籲司法界、執業律師、及法學院採取行動提倡公共服務，抗拒把取得財富奉為法律業首要目標的誘惑。

法學院畢業生在進入這些律師事務所工作後，往往是漸漸地、不知不覺地，金錢文化慢慢滲透他們的心態變化。不會有人把年輕律師拉到一旁說：「珍妮，我們史密斯瓊斯律師事務所著迷於賺錢，所以從現在開始，妳生活中最重要的事是拉客戶、開發生意、賺足鐘點費。誠實與公正？沒關係，只要適度就好，但別讓它們妨礙賺錢。」

和希爾費克醫生一樣，舒爾茲無法忍受這種文化而逃離律師業，進入聖母大學法學院（Notre Dame Law School）教書，試圖讓學生做好心理準備。他警告學生說：「你們會慢慢地、漸漸地變得沒有道德，不是碎掉嫌疑人的相關文件，也不是賄賂陪審員，而是這裡抄點近路，那裡扭曲點事實。」他告訴學生，一切都導因於事務所要求填寫的計費時

數，以及必須達成計費時數業績目標而來的巨大壓力。

會有一天，在你開始執業不久後的某一天，漫長疲憊的一天結束時，你坐下來，發現你的可收費時數少得難堪……。你只好想方設法膨脹你的計費時數表，因為你知道再過幾天，所有合夥人將檢視你這個月的計費時數報表。

鐘點計費制為合夥人帶來的收入比他們能賺到的高，計費時數是個容易監督（easy-to-monitor）的指標，這種制度激發律師們產生極高的計費時數，賺錢和晉升變成他們最關心的事。旋轉木馬轉得一天比一天快，律師們密切注意同儕，追求超越他們的績效，冀望能提高摘得銅鈴的機會──賺更多錢、鞏固工作地位、提高成為合夥人的希望。

舒爾茲指出，這種制度會帶來的影響之一，是年輕律師降低對客戶利益的關心與努力。他表示為了膨脹計費時數表，可能會：

對某位客戶的某項收費事務計時90分鐘，但你其實只用了60分鐘執行，你心中暗自承諾，下次會為這位客戶「免費」提供30分鐘服務作為償還。你認為這麼一來，這次超收只算是「預借」，而不是「偷竊」……。這種合理化會使你對「預借」手法愈來愈坦蕩，再過一陣子後，你會停止償還這些小額預借，開始說服自己都已經提供這麼好的服務了，是客戶應該多付點錢給你才對。

這種制度會帶來另一個後果，在計費時數表上撒個小謊使你漸漸養成撒謊的習慣，因此年輕律師不管是對真相，或是對事務所同事的誠實度都會降低。舒爾茲舉例：

你開始變忙了，律師事務所的某個合夥人問你有沒有審閱校對一本冗長的公開說明書，你回答有，但其實沒有。所以你只好草擬一份訴書，引用最高法院的一項判決做為說明，儘管你很清楚知道在這份訴書中，這段文字的含義根本跟你想要表達的不一樣。

舒爾茲告訴學生，幾年後，你甚至不會注意到撒謊和欺騙已經變成你每天工作中的一部分。「你整個行為都改變了」，他說，你每天快速

作出數十個決定：「反映的不是對或錯的價值觀，而是反映怎麼做有利可圖，怎麼做能僥倖避開罰則。」

金錢與道德的天秤

在「工作只為了賺錢」的理念下設計出的制度，最終導致人們側重思考的是怎麼做才有利可圖，怎麼做才能僥倖避開責罰。亞當．斯密會說，要讓人努力工作，把工作做好、做對，唯一的方法是讓他們獲得適當酬勞──用薪酬來激發努力工作，把工作做好。這會帶來什麼害處呢？假設支付適當酬勞，會使一位律師致力於服務客戶，伸張正義；一位醫生致力於治療疾病和減輕痛苦；一位盡心盡力的教師對教育工作更投入。換句話說，如果人們已經有一個理由（致力在工作上追求卓越）促使他們把工作做好，那麼，第二個理由（財務性獎勵）應該只會使第一個動機更強烈，兩個理由強過一個理由，這是很簡單的邏輯。

可惜事實並非如此。過去40年，心理學家和經濟學家對這看似符合邏輯的假說進行實證研究，結果發現它站不住腳。如果原本沒有財務性誘因，是因為其他動機而努力工作，把工作做好，加上財務性誘因後不但不會增強原本的動機，反而會傷害它。經濟學家布魯諾．弗瑞（Bruno Frey）稱此為「動機排擠」（motivation crowding out），心理學家愛德華．戴西（Edward Deci）、理查．萊恩（Richard Ryan）、和馬克．雷波（Mark Lepper）的研究都指出，追求金錢之類的外在動機（extrinsic motivation）會傷害內在動機（intrinsic motivation）。

舉個例子，以色列一家托兒所面臨這樣的問題：愈來愈多家長在托兒所下班時間過後才來接小孩，托兒所不能鎖門讓小孩獨自坐在階梯上等姍姍來遲的父母，這為所方帶來困擾，所方規勸家長但不見成效，進而對遲到的家長祭出罰款。這下，家長有兩個理由必須準時接小孩：第一，這是責任；第二，如果不能履行責任，就得繳罰款。

結果大出托兒所意外，祭出罰款措施後遲到的家長反而增加。在實施罰款措施之前，約25%的家長遲到；實施此措施後，比例增加至33%左右，而且隨著措施持續實行，到了第16週比例繼續增加到約40%。

為什麼罰款措施會導致這種反效果？因為許多家長把罰款視為一種「價格」（事實上，發現這個現象的研究報告就是以此為標題）。罰款不是價格，支付於購買商品或服務的才是，因為買賣是出於雙方意願下的交易。但反觀罰款，這是對違反行為的處罰，25美元的罰單不是停車的價格，是把車停在不該停的地方而遭受的處罰，但是人卻把它視為價格。如果把車停放在市中心停車場要付30美元，你的算術可能會認為違法停在路邊的價格（罰款）比較便宜，完全不考量什麼道德制裁，你不認為你在做「錯」的事，而是在做「比較划算」的事。為了制止把車停在路邊，罰款（價格）得高於把車停放在停車場的價格才行。

這就是發生在此托兒所的情形，在祭出罰則前，家長知道接小孩遲到無庸置疑是不對的行為，但顯然許多家長不認為這過失有多嚴重。他們道德層面的行為在罰款一祭出就消失了，純粹變成財務計算：「所方讓我遲到，價格是25美元，這值得讓我在辦公室多待幾分鐘嗎？當然值得！」罰款讓家長把他們的行為架構成以付費（罰款）換取服務（讓小孩在托兒所多待15分鐘），把原本有關道德的行為變成與道德無關。財務性誘因往往具有這種作用，人會開始問自己「這麼做是對還是錯？」變成「這麼做值不值得這個價格？」

道德層面一旦喪失就很難恢復，研究接近結束時，該托兒所已經中止罰款措施，但家長接小孩遲到的情形變得更嚴重，幾乎增倍。推出罰款措施好像已經永遠改變家長的思維，原本涉及道德的事物被視為純粹的經濟考量，罰款措施中止後，遲到變成更好的交易了。

對遲到行為課以罰款當然不是什麼愚蠢可笑的事，我們每個人都可能把它當成一種工具。但是從以色列的托兒所，到指導學生如何通過測驗的教師，還有以賺錢為目的的醫生……都只是在下修已經探底的底限而已。

另一個因為物質誘因導致道德感喪失的研究，是有關瑞士公民讓核廢料貯存在他們社區的意願調查。

1990年代初期，瑞士準備舉行全國公投決定核廢料貯存地點，人民對這項議題觀點強烈，消息靈通，研究人員挨家挨戶詢問是否願意讓貯存場設在他們的社區。令人驚訝的是，儘管人們普遍認為這有潛在危險也會降低房地產的價值，但還是有高達50%的受訪者表示願意。不論喜

不喜歡，總得有地方作為核廢料處置場，他們認為這是身為公民的義務。

接著，研究人員問的問題稍有不同：如果每年給他們約合六週瑞士平均薪資的補償，他們是否還會做出同樣的選擇？這項誘因提供第二個理由（原本就有一個理由—身為公民的義務）。但是，只有25%的受訪者在回答問題時說願意，也就是說，加上財務誘因後，願意接受的人反而減半。

以色列托兒所家長和瑞士公民的研究結果令人詫異。照理說，相較於只有美味的餐點，你應該更可能點又美味、又對健康有益的餐點；相較於只有安全的車款，你應該更可能買又安全、又省油的車款。但是，當托兒所向家長祭出第二個準時的理由（罰款）時，反而損及第一個理由（準時是對的、該做的事）。對瑞士公民提出兩個接受核廢料處置場的理由，說願意的人，反而比原先只有一個理由的時候還要少。由此可見，理由（誘因）未必具有加分作用，有時候，不同的理由會相互競爭，導致排擠效果。

學者詹姆斯．海曼（James Heyman）和丹．艾瑞利（Dan Ariely）的研究實驗也得出相似結論。他們詢問實驗對象願不願意幫忙把一張沙發搬上貨車，部分實驗對象可獲得一筆小酬勞，其他實驗對象則沒有。實驗對象可能把這件事視為一種社會性事務（幫某人一個忙），或是一樁財務性事務（以勞力換取一筆酬勞）。在未提供酬勞的情形下，他們傾向把同意幫忙視為社會性事務；而提供酬勞則使實驗對象視為財務性事務，那麼這下，酬勞最好得像樣。

一般人可能會以為，當你原本就傾向幫忙時，提供酬勞應該會多給你一個理由，兩個理由勝過一個理由，不是嗎？當然不是。提供金錢酬勞隱含的意義是，他們是在財務／商業性質領域運作，不是在社會性質運作。提供金錢酬勞會讓人這樣想：「這酬勞值得我花上這樣的時間與心力嗎？」，但人需要幫忙時，卻不會這樣問自己。也就是說，社會性動機和財務性動機兩者會相互競爭。

信任可以形諸文字嗎

儘管已經有多年研究證實，動機互競不會總是發生，但我還是不認為我們對它的了解夠充分，誘因有可能變成危險的武器，這個啟示顯而易見。有人會批評這項研究說，問題不是在誘因，而是在愚蠢的誘因。的確，比起其他誘因有些更顯愚蠢，但是再明智的誘因也無法取代人去做這件事只純粹因為它是對的。為什麼誘因是這麼糟糕的工具呢？

主要原因是，多數職務以及所有與他人高度互動的職務都是運作在「不完全契約」（incomplete contract）下，某些職務的職責與工作內容會訂定得很明確，但某些則不然。醫生預防疾病、診斷疾病、治療疾病、減輕痛苦，他們怎麼做有一些當然的指導原則，但自主權要留給他們，因為指導原則畢竟只是原則而已。此外，醫生怎麼和患者互動；律師服務客戶，但怎麼提供？什麼時候提供？什麼時候辯護？怎麼辯護？自主權也留給他們。教師傳授知識，但跟每一個小孩互動的最佳方法是什麼，留給他們判斷。醫院清潔工的職務「契約」中並沒有要求他們要體貼關懷患者與家屬的需要，也沒有任何規則或程序明確記載說明，關懷該怎麼表現。

詳細的腳本與規定或許能使契約變得更完整，但我們如果朝這方向去做，會有損醫生、律師、教師甚至清潔工提供的服務品質。完整的契約把我們想要的工作行為與結果誘因化：「用X、Y、Z的方式與態度執行A、B、C工作，你就可以獲得獎金」，但我們真正想要的是：「善意地、盡全力地達成我們的目標」。只有當提供服務的人有意願把事情做對的時候，我們才可以有把握地相信他們會「盡全力」。從多年前盛行的工會抗議方式，可以看出我們有多麼仰賴員工的善意。發生勞資爭議時，工會不一定是發動罷工，而是訴諸「照規定工作」（working to rule），員工完全依照他們的契約條文工作，未明訂於契約內的一概不做。不出所料，「照規定工作」的行動近乎癱瘓生產線。

當我們失去信心，不相信人們願意做對的事情，就會訴諸誘因，接著發現，我們付出薪酬的對象，也會是我們回收的結果。教師為測驗而教學，於是學生的成績提高，但並沒有學到更多東西。醫生施行更多診療措施（或更少診療措施，視獎勵內容而定），伴隨而來的是不滿意、不安的患者。就像經濟學家弗瑞．赫希（Fred Hirsch）在40年前說過的：「契約上寫得愈多，就愈不能期望獲得契約上沒寫的東西；形諸文字的東西愈多，仰賴於信任的東西就愈少。」不完全契約的解方不是訂

定更完全的契約，而是培養工作關係，讓人想為客戶、患者、學生、及他們的服務對象做對的事。

原為哲學家的社會學家，威廉．蘇利文（William M. Sullivan）在其著作《工作與誠正》（*Work and Integrity*）中大力闡述這觀念，這本書中的主要論點是：「整個社會都抱持一種看法，認為我們只要訂定一套良好的實務準則，再輔以聰明的獎勵制度，就不需要職業誠正精神了。」蘇利文說，這是不正確的觀點，誠正精神不可取代，它激發人把工作做好是因為純粹想這麼做，我們愈倚賴獎勵為誘因，它就會愈取代誠正精神。我們可能會這樣告訴自己，之所以祭出獎勵誘因，是為了善加利用我們所了解的人性，連亞當．斯密也會這麼說。但事實上，我們這麼做是在改變人性。

我們不僅在改變人性，我們在蹧蹋人性。

---

1. Practical Wisdom，直譯為「實踐的智慧」，做簡體版書名則是「遺失的智慧」。意旨亞里斯多德《倫理學》中的思想，隨著近代啟蒙運動後的理性主義思潮而漸漸被遺忘，因此延伸為「遺失的智慧」。
2. 類似醫療保險組織，一般採取會員制，入會者生病時可以到有和此機構簽立合作契約的特約醫院或診所進行診療。

4

人性隱喻的論戰

在我任教的校園，每當興建一棟大樓或大舉翻修一棟老舊建築物時，這棟大樓和校園其他建築、其他地點之間的柏油路通道該鋪設於何處，總會引發爭論。一派認為鋪設通道應該納入大樓興建計畫裡，另一派則主張應該先興建大樓，然後觀察哪裡的草地因為多數人選擇走過而逐漸稀疏，再鋪設柏油路通道。後面這派人無疑是觀察到，附近原本是草地但被人走過而成形的泥土路旁，有許多通道乏人使用。我們可以稱第一派的主張為「理論導向」，以效率、美學、或結合兩者為原則，傾向做出「理想」的東西，讓人們遵循。第二派的主張為「資料導向」，讓空間使用者的行為告訴他們，什麼才是「理想」的東西。

科學是理論與資料之間的持續對話。科學中的理論是用來整理與解釋事實，有事實但理論欠缺整理，事實近乎無用。新事實會迫使我們修改或丟棄不當的理論，最終必須要能解釋事實，與其相符。

這是理想，但現實世界並非總是這樣運作，至少，在社會科學領域，常有理論不是解釋事實，而是塑造出事實進而強化理論。你鋪設一條路，勉強人們行走於其上，或是用繩索把草坪圍起來，讓人不得不走你鋪設的路。

在電影《夢幻成真》（*Field of Dreams*）中，「你蓋了，他們就會來」，這句箴言一再於主角耳邊響起。於是，他在自己的玉米田上蓋了一座棒球場，蓋好後他們真的來了。在本章我將闡釋，有時候社會學家建立理論，人們就真的來了，亦即被理論推動而展現出支持這些理論的行為。「看他們走哪裡，就在那裡鋪路」，主張實證資料形塑理論；「你蓋了，他們就會來」，主張理論形塑資料，我傾向支持第二個。

這爭論在另一個更為人熟悉的領域持續了多年：究竟是市場迎合消費者欲望，還是市場創造了它？究竟是媒體迎合閱聽者的新聞及娛樂品味，還是媒體創造這些品味？在現代社會中，我們對於討論這些議題時會碰到的困難全都習以為常，可能我們全部都對「迎合／創造」的爭

論，抱有相當強烈己見。我們周遭充滿類似的問題，而尋找這些問題的正確解答，可能對社會的發展與未來有深遠的影響。

在某種意義上，我闡釋的是發現和發明的區別。發現告訴我們世界如何運作，發明則是利用這些發現來創造新事物或流程，讓世界以不同方式運作。發現病原體促成抗生素的發明；發現核能促成原子彈、核電廠、和醫療方法的發明；發現基因組促成（或將促成）我們生活中各個層面數不清的改變。當然，「發現」會改變世界，改變我們對世界的了解，改變我們生活的方式，但鮮少改變世界本身。

在自然科學領域，發現與發明的區別相當清楚，儘管偶爾也有難以區別的例子。舉例來說，位於猶他州，專門從事基因檢測的麥利亞德基因科技公司（Myriad Genetics Corporation）「發現」容易使女性罹患乳癌及卵巢癌的BRCA1和BRCA2 DNA，並對此申請專利。從人體中汲取並分離出這兩種DNA，是他們所主張的專利。此專利權意味著，研究人員不能在未獲該公司同意下使用這兩種分離出的DNA，同時也意味著該公司掌握有賴這兩種DNA發展及使用的診斷檢測。這項專利申請案在法庭上遭到挑戰，但是麥利亞德基因科技公司都過關，直到2013年6月才被美國最高法院駁回。法官長久以來認定自然產物、自然現象和自然律都不能申請專利，除非發明性步驟賦予它們的特質，與在自然界發現的任何其它事物明顯不同。因此，「發現」不能申請專利，「發明」才能。基本上，BRCA DNA專利案的爭議在於這種物質的分離是否構成一種發現，抑或只構成一種發明；它究竟是對基礎科學的一種貢獻，抑或只是一門技術。

發現與發明的區別至關重要，不僅僅是因為這區別將會影響到誰可以從中賺到多少錢。當有科學家或任何人發現某個東西時，我們不會去問這東西是否應該存在；換言之，儘管發現常具有道德含意，但發現「本身」並不具有道德上的爭議。若某人說基本粒子（Higgs boson）不應該存在，我們會納悶他是否吃錯藥了。反觀發明就大不同了，發明的特性之一就是會牽涉到道德觀感，我們常會問這些東西是否應該存在；我們會思考發明物會如何改善生活，又會帶來什麼害處；我們會討論發明物的去留，以及真的保留下來後，又應該加諸何種規範？

因此，一個有關人性的理論，是一種發現還是一項發明呢？我認

為，這通常是發明而非發現。我認為思想，例如亞當．斯密所提出激發人們去工作的思想，會影響且形塑工作環境的特質，在我的觀察中，這影響是往不好的方向發展。這意味著我們除了認為：「唉，工作就是這樣，就是得接受」，更應該思考：「這樣的工作方式對嗎？應該繼續這樣嗎？」，對於這個問題，我的回答很明確：不應該。

我們已經看到教育、醫療或法務領域中原本是好的工作很容易因為過多監督與規範，又或者過度仰賴物質誘因而變成壞工作，為什麼會發生這樣的情形？我們知道人想從工作中獲得的並非只有金錢，我們知道什麼可以使顧客、客戶、患者及學生感到滿意，但為什麼還會有這麼多工作缺乏意義？我認為本書一開始所引述凱因斯提出的見解可以提供解答：

經濟學家和政治哲學家提出的思想，不論對錯，影響力遠比一般人所了解的還要大，這世界主要是受他們左右與治理。市井小民以為他們不會太受任何知識份子的影響，但實際上，他們深受某些已故經濟學家的思想奴役。

凱因斯談的是有關人性的見解──關於人們在乎什麼，以及渴求什麼的見解。這類有關人性的見解滲透進生活中，讓我們不知道，還可以用別的方式來看待自己，就像魚不知道牠們生活在水中一樣。

我們對人性的觀點與思想源自何處？在以前，它們可能源自於我們的父母、公眾領導人或是宗教書籍，但現在大多源自社會科學。社會科學創造出一種有關人性的思想「技術」（technology）。為了充分了解為何多數工作變得如此缺乏意義，我們必須了解這種「思想技術」（idea technology）是什麼？如何運作？而它又是怎麼改變我們？

思想如何成形

我們生活在科技影響顯著且巨大的文化與時代中，不論是筆記型電腦、智慧型手機、平板電腦還是核磁共振攝影、基因改造、設計師藥物（designer drugs）[1]，適應技術是我們日常生活必然的事實，有些人熱情擁抱它，有些人心不甘情不願地接受，但所有人都避免不了。

在思考科學對現代生活的影響時，多數人想到的是智慧型手機或核磁共振攝影之類的技術，亦即「事物」的技術。但是除了創造事物，科學也創造出概念，用來理解世界和我們在其中的身分，這對我們的思想與行為有巨大的影響。如果把先天缺陷理解為上帝的作為，我們就會訴諸祈禱；如果理解為機率，就會擲骰子咬緊牙關；如果理解為產前疏忽造成，就會給予孕婦更好的照料。

人們受到生活物質條件以及其豐裕程度的影響很深，這點無庸置疑。食物與居住地等必需品的可得性以及取得管道和工具，太重要、太攸關生存，重要到使其他可能也會對生活造成影響的事物相形見絀。沒有食物，人就會挨餓，不管把它視為上帝的旨意，抑或消極地默認是本身能力不足使然，或是憤怒地認為這是社會不公平所導致。不論用怎樣的思想來解釋缺乏食物的狀況，肚子都是空的。

因此很顯然地，思想很重要，縱使是在食物足夠的物質條件下，思想仍具有相當大的影響。食物匱乏的時候，在公園裡覓食的松鼠會怎麼做和牠理解這個現象的方式無關，牠不會祈禱上帝賜予食物，不會種樹，不會聯合其他松鼠站出來抗議人類污染環境，導致食物來源減少。但人類不同，當面臨食物匱乏時，人類會怎麼做高度取決於理解情況的方式。在食物嚴重匱乏的情況下，人們會認命忍受，抑或起而革命，幾乎都是取決於思想。

如果我們對「技術」的概念採取廣義的理解，意即技術是「使用知識，創造出改變日常生活情況的事物或流程」，就能明顯看出思想是技術產物，如同電腦是技術產物一樣。不過思想技術（idea technology）和事物技術（object technology）有兩個差異。第一，思想不是物體，看不到、摸不到、買不到，而是透過文化來散播，往往在尚未被注意到之前，就已經產生了深遠影響。第二，思想不同於事物，就算是錯誤的思想，也可能對人產生重大影響。智慧型手機、設計師藥物之類的東西，通常不會影響生活，除非去使用它，讓它發揮功用。公司無法賣出設計錯誤或糟糕的技術產品，至少賣不了多久市場就會丟棄它們。技術產物可能帶來的負面事物不會有人想要，但如果它們起碼能達到起初設計的功能，其實也沒什麼理由好擔心的。

但相反地，思想就不一樣了，錯誤的思想可能影響行為，只要「相

信」就會受其影響。不妨讓我們依照哲學家馬克思（Karl Marx）把錯誤根據的思想技術，稱為「意識形態」（ideology）吧！由於思想技術往往未被注意、覺察，且錯誤的思想（亦即意識形態）會產生深遠影響，因此在某些方面，思想技術的影響程度遠大於人總是習慣擔心的事物技術。

你可能會說，且慢，思想為何不能像事物那樣接受檢驗呢？科學的特性之一，是它在假說可檢驗的世界中運作，也就是說，如果你有個思想，就檢驗它，如果它通不過檢驗，就會消失，像糟糕的事物技術被丟棄一樣，不是嗎？所以，為什麼要擔心錯誤的思想技術，反正它會自然地走向死亡。

唉，不是這樣的。很多工作的景況與性質變成如此卻乏意義，意識形態要負很大的責任。來看看亞當．斯密的另一段見解：

> 一個人一生只執行幾個簡單的工作步驟，而且這些步驟的成果總是相同或近乎相同，讓他沒有機會發揮理解力，或是運用創造力為從未遇過的難題尋找對策。因此，會很自然地喪失運用這些能力的習慣，大多數變得愚笨無知。

亞當．斯密說的是組裝線作業員，說他們：「很自然地喪失運用這些能力的習慣，變得愚笨無知」，在這句話中，要注意的關鍵字是「喪失」和「變成」。亞當．斯密，這位「人天性懶惰，為薪酬而工作」的假說之父表示，工廠工作會導致人「喪失」某種東西，然後「變成」某種東西。試問，他們原本擁有，但進入工廠工作後喪失的那個東西是什麼？他們原本是怎樣的人，但進入工廠工作之後卻使他們變成不再是那樣的人？我們從這段論述可以看出，亞當．斯密相信工作者會變成什麼模樣，是取決於他們的工作環境。也就是說，人性是「人類環境」的產物，多年來世人未能理解、甚或是忽視它，結果創造出的是許多令人提不起勁、反人性化的工作環境，只為追求經濟效率，別無其他道理。這種工作環境的設計，初衷並不是要改變或剝奪人任何東西，只是要用勞力創造最大效率。

但我們現在知道，工作環境會改變人。社會學家梅爾文．科恩（Melvin Kohn）和卡米．史庫勒（Carmi Schooler）在30年前發表的

一篇經典論文中對此有精闢闡釋，他們的研究顯示，發揮自主處理和控管權的工作，可產生認知彈性（cognitive flexibility）以及對自我和社會的興趣和投入感；相反地，過度監視和專制督導的工作環境會讓人沮喪。山佛．迪沃（Sanford DeVoe）和菲佛在更近期的類似研究中指出，獲得薪酬的方式會改變行為，律師和顧問之類的專業人士如果開始採用按時收費制，就會用價格來衡量時間，也會如此衡量與看待非工作的時間。晚上和朋友一起看球賽，他們會計算這個晚上少賺了幾個鐘點的律師費或顧問費。於是，按時計酬制使一個人變得前後大不相同。

組織行為學學者奇普．希斯（Chip Heath）的系列研究得到驚人的發現，就算人不認為物質誘因是自己的主要動機，卻會認為這是其他人的主要動機。希斯的研究報告中談到對參加法學院入學測驗（Law School Admissions Test，LSAT）的學生進行的調查，請他們敘述想從事法務工作的動機，同時也猜測同儕的動機是什麼。64%的受訪者表示，想從事這行業是因為法務是需要智慧的行業，或是對法律有興趣；但認為同儕同樣是出於這些動機的受訪者只有12%，財務性報酬有62%。也就是說，我們可能會說自己關心的不是錢，但會認為別人是，這顯示我們完全用金錢誘因來設計別人的工作顯得十分合理。

希斯的研究報告也提到美國綜合性社會調查（General Social Survey，簡稱GSS）的結果。超過25年，GSS每年以抽樣方式請成年人排序五個工作層面的重要性，分別是薪酬、保障、自由時間、升遷機會以及能提供成就感的重要職務。平均每一年都有超過五成的受訪者把「重要職務」排在第一位，薪酬大致排在第三位。但是，在1980年代末期，當GSS請受訪者猜測物質誘因對其他人的重要性時，他們普遍相信薪酬對他人而言相當重要。

意識形態作祟

思想會改變人，因此我們迫切想知道：思想技術如何生根，縱使當思想錯誤（亦即意識形態）時？我們如何察覺是意識形態在作用？我們要如何改變它？

「意識形態」（ideology）一詞自出現以來有種種不同的用法。這個名詞最早出現於十八世紀的法國，意指「science of ideas」（思想的

科學）。被拿破崙稱為「ideologues」（思想家）的人太愛思想，愛到忽視實證，有時候就連擺在眼前和思想抵觸的實證也視若無睹。學者強納森．海特（Jonathan Haidt）的著作《好人總是自以為是》（*The Righteous Mind*）探討了這種太執著於思想而對證據視若無睹的現象。海特指出，道德執著不是源自理智與深思，而是源自根深蒂固、但大多未覺察的直覺。也就是說，人認為自己是在深入思考問題，並用理智過濾證據和正反論點後作出道德判斷，但事實上，海特說他們甚至還未開始思考就已經有了道德定見。他們使用理智作為律師為相信的事物辯護，而不是用理智作為法官，告訴他們應該相信什麼。這種傾向不僅可能導致扭曲並忽視證據，還可能導致產生心理學家李．羅斯（Lee Ross）所謂的「天真實在論」（naïve realism）。天真實在論者認為：「我看到的就是事實，那些不同意我的人是在扭曲事實。」

一世紀前，馬克思使用「ideology」（意識形態）一詞來描繪他所謂的「錯誤意識」（false consciousness），某種程度上近似羅斯所謂的「天真實在論」。馬克思認為，思想家不僅忽視證據以維護他們心愛的理論，還扭曲證據以吻合他們所相信的事物（或是被環境支配、或單純只是想要相信而去相信的事物）。馬克思很關切工作性質，因為他的研究焦點是企業主如何剝削實際執行工作的工作者。

意識形態是如何形成的？你大概會想，在生活的科學與大數據時代下，最終勝出的是實證，好資料終將會驅逐壞思想。科學史是錯誤理論一個接著一個的歷史，細心蒐集和解讀資料的引擎會修正這些錯誤，好的資料與理論會驅逐壞的因而獲得進步，但為何這種情形並沒有發生在有關人性的理論呢？

嗯，有時候這種情形的確會發生。多年來，就如同自然科學領域出現相當大進展，心理學家也已經在知覺、記憶、思考、語言使用、理解、認知、社會發展、學習、以及各種情緒與認知失常方面得到相當程度的收穫，好資料驅逐壞理論。但是有關行星、原子、基因、或疾病的自然科學理論，以及社會科學領域的理論—至少某種程度是有關人性層面的理論—這兩者之間有一個重要差異。行星不在乎科學家如何論述它們的行為，它們繞著太陽轉，完全不理睬物理學家和天文學家如何將其理論化，基因也是，它不會理睬我們建構了什麼理論。但人不同，有關人性的理論可能會導致行為改變，一個錯誤的理論有可能因為人對它信

以為真而最終變成事實，也就是說錯誤的理論變成真實。結果，好資料不但不能驅逐壞資料與壞理論，反倒因為它們改變社會就變成好資料了，結果，理論最終還是因此被證實。

相信什麼就得到什麼

意識形態為何會依循這種途徑變成事實？有三種基本作用力。第一種作用力是藉由改變人們對自己的行動的想法。舉例來說，每週去街友收容所當志工的人可能在某天讀到一本書說自私是人性，他可能心想：「我以為我展現的是利他行為，但社會學家說，我去街友收容所服務是一種滿足自我的行為。」或者，某人在前往上班途中心想：「我認為天天興致高昂地去上班是想接受挑戰，想把有助於改善他人生活的工作做好，但社會學家說，這全都是為了賺錢。」如果這種重新解釋的機制開始作用，人本身以外的任何東西都未必會改變，僅僅會對自己的行動產生不同的理解。但是，我們對過去行動的理解方式很可能會影響未來行動。舉例而言，先前提到的醫院清潔工路克、班恩、卡蘿塔、及柯瑞，他們的工作表現原本就已經十分罕見了，要是「人們只為了賺錢而工作」的意識形態更加滲透普及我們的文化，不難想像，像那樣的清潔工很可能完全消失。

使意識形態變成事實的第二種作用力是透過所謂的「自我應驗預言」（**self-fulfilling prophecy**）。意識形態改變其他人對某個行動者（Actor）的反應，進而改變這個行動者未來的行為。馬克．史奈德（Mark Snyder）和伊麗莎白．譚克（Elizabeth Tanke）在1977年發表的研究報告提出一個經典的實驗證明，他們向一群男士個別出示一張迷人的、或一張不迷人的女性照片，接著，他們個別和一位女性講電話十分鐘，並且被告知這位女性就是剛才照片中的那位（但實際上不是）。通話結束後，以為交談對象是照片中那位迷人女性的話，男士多數評價她討人喜愛；而以為交談對象是不迷人女性的話，男士多半評價她不討人喜愛。這些發現不足為奇，令人驚奇的事出現在後頭。研究人員把這些交談錄音帶播放給另一群實驗對象聽，這些人都沒有見過電話中女性的照片，也未被告知她迷人或不迷人。結果，他們同樣評價那些被以為是「迷人的」女性，比被以為是「不迷人的」更可愛、和藹、親切。

為什麼會有這種結果？以為交談對象就是迷人女性的男士，交談時的方式（語調、內容）使聽錄音帶的第三方也得出相同結論。實際上，這些男士先入為主的想法（看到的照片是迷人女性，又被告知電話中的對象就是她）影響他們的行為。

「自我應驗預言」這個名詞是社會學家羅伯．莫頓（Robert Merton）在1948年所提出的，他舉了一些例子說明，即使是錯誤、與現實有偏差的理論，一旦被大家接受就會影響行為，最後可能變成事實。也就是說，自我應驗預言的本質是：「起初錯誤的定義引發新的行為，而新的行為把原本錯誤的概念扭轉成正確的。」

莫頓接著探討「預言」（prophecy）本身和後續「事實」（confirmation）之間的因果關聯，他選用一個當時盛行的論點作為探討案例，此論點表示，非裔工作者不適合成為工會會員，因為他們生活水準較低，而且願意接受低於平均工資的工作，所以他們會背叛勞工階級。莫頓認為，工會沒能認知到，正是這種排斥非裔工作者加入工會的行為，導致非裔人口展現出證實此觀點的行為。非裔工作者因為無法加入工會，因此不能參與罷工行動，所以他們就能填補罷工者丟下的工作，反而證實原先的假設—非裔工作者不適合加入工會，他們會背叛勞工階級。原本錯誤的意識形態扭轉情況，結果導向證實原本的假說。

在工作場所，類似這樣的因果過程很明顯。一開始，你相信人天性懶惰不想工作，工作只是為了賺取薪酬。基於這種信念，你創造出一個只側重效率的工作環境，設計出不費心思、重複動作的職務，仰賴薪酬來激勵員工。果不其然，在這種工作環境下，工作者只在乎他們的薪酬。

形成這些因果的另一個明顯例子是，教師對「聰慧」孩子的關注和付出程度，高於被指為「遲鈍」的孩子，結果就是「聰慧」的孩子變得更聰慧。並不是「聰慧」或「遲鈍」的標籤使小孩變得更聰慧或更遲鈍，是標籤改變了教師的行為，進而導致相符的結果。教育領域中最著名的自我應驗預言實驗，應該是羅伯．羅森塔爾（Robert Rosenthal）和麗諾．雅各布森（Lenore Jacobson）所做的研究，他們想了解教師的期望對學生的表現有何影響，於是隨機把一些小學生分配於各班級，並告訴不知情的教師這是「表現突出」的學生，在前一學年度結束時接受

評量測驗顯示極具進步潛力。實際上，測驗並未顯示所謂「表現突出」的學生在資質潛力和同儕有何不同，他們只不過是研究人員隨機挑選出來的。但是當學年結束時，這些被貼上「表現突出」標籤的學生，在評量測驗中的進步的確明顯高於一般學生。教師對這些學生的高期望促成高成就，羅森塔爾和雅各布森稱此為「畢馬龍效應」（Pygmalion Effect），學生被貼上高資質和高潛力的標籤後引發自我應驗的預言，是因為標籤改變教師對他們的教導，這項研究與發現在心理學和教育領域都具有高度影響力。

多年後，社會心理學教授李．朱辛（Lee Jussim）及同事進一步深入探索教師的期望究竟在什麼情況下影響學生最大。他們的研究證據雖然得以支持羅森塔爾和雅各布森指出的自我應驗預言理論，但其滲透力和作用力有限。他們發現，自我應驗預言的滲透力並不是很強，作用雖然明顯，但後果不是。

「畢馬龍效應」影響擴及不算大，這或許不令人意外，畢竟小孩在學校獲得對自己能力認知的訊息，跟從疼愛他們的父母身上獲得的相當不同。但是，如果小孩在他們身處的所有領域都接受到一致的訊息，「畢馬龍效應」可以很大。

會有這麼有滲透力的訊息嗎？我們不妨想想許多心理學家和教育家對於智力（intelligence）的論點，或許你知道大多人相信的證據顯示，個人智力差異性是天生的無法改變。有些人在基因上中了樂透，有些人輸了。我們不難想像，如果有關智力的思想變得普及，家長會相信，老師在學校裡發出的提示（有關孩子的智力水準），孩子在家中也應該接受。但是這樣認知智力對嗎？抑或它只是一種意識形態？

我想某種程度上這仍然懸而未決，但我們來看看心理學家卡蘿．德威克（Carol Dweck）在其著作《心態致勝》（*Mindset*）中如何總結她的研究心得。德威克發現要區分孩子，可以根據驅動他們的目標。有些小孩有德威克所謂的「成績目標」（performance goals），這些小孩想在測驗中表現好，藉此獲得社會認同與讚賞。其他小孩有「駕馭目標」（mastery goals），他們想挑戰做不來的事從失敗中學習。德威克說，成績導向的小孩想證明他們的能力，駕馭導向的小孩想改進他們的能力。

懷抱成績目標的小孩往往會避開挑戰，懷抱駕馭目標的則尋求挑戰；前者遭遇失敗的反應是放棄，後者則是更努力。這意味著相較於懷抱成績目標的小孩，懷抱駕馭目標的小孩學得更多，變得更聰明。

德威克指出，之所以會有這兩種不同導向，是因為小孩對他們的智力有很不同的想法或「理論」。有些小孩相信智力基本上無法改變，而且往往是成績導向的小孩，他們會認為如果無法變得更聰明，何必尋求挑戰，冒失敗的險？而其他小孩則相信智力不會固定不變，人可以成長，也可以變得更聰明。這類小孩通常是駕馭導向，他們做學校作業時，會覺得這是每個人都可能做得到的事。所以，智力是固定不變的嗎？這得看你是否相信它已經固定且無法改變，這項理論很可能只是一種意識形態而已。

在各種工作場所都可以發現跟德威克敘述相同的情形。學者彼得．赫斯林（Peter Heslin）、蓋瑞．賴騰（Gary Latham）、和唐．范德瓦利（Don VandeWalle）進行一系列研究，探索管理階層如何管理員工。他們發現，管理階層似乎也對員工能力抱持定型理論或成長理論，相較於抱持成長理論，抱持定型理論的管理階層比較不會去注意員工績效表現的改變，也比較不會提供旨在幫助員工改進的反饋意見和指導。抱持定型理論的似乎認為，何必嘗試去改進不可能改變的東西，這跟鼓勵某人長高一樣。但是擺在我們眼前的是，這種心態會造成反饋迴路：「管理階層不認為績效表現可以改進，因此就不採取任何嘗試，果不其然，員工的表現未能改進，他的理論因此獲得證實。」

意識形態對行為的影響作用，高度取決於它在某個文化體系中散播的廣度、滲透力、及突顯度。如果一種意識形態是侷限性的，它的影響作用可能很小，可以導正。如果意識形態無處不在，就像供水系統一樣，那麼它的影響作用可能非常深遠。心理學家理查．尼斯貝（Richard Nisbett）的研究支持這點，他指出，不同文化對於智力固定不變或可以成長的信念強度不同。各種不同文化中智力發展情形的研究結果顯示，生長於「成長心態」文化下的小孩，其智力發展程度高於「定型心態」文化下的小孩。

我們相信什麼組織與制度

這引導我們來到促使意識形態變成事實的第三種作用力，就是組織結構與制度改變，它與意識形態相符，我認為這種作用力對工作環境及其他層面造成的影響最大。企業家相信工作者只為了薪酬而工作，因此建構的組裝線把工作分解至沒有意義內涵的細節，以至於除了賺取薪資以外沒有其他理由工作。政治人物相信私利是所有行為的動因，人們要有權利留下工作酬勞，得其所得。政治人物幫助研擬與實施侵蝕或破壞社會安全網的政策，結果，人們開始表現得只為私利：「有沒有房子可以遮雨擋風？有沒有食物可以填飽肚子？有沒有錢可以看病，支付孩子的大學學費？全都得靠我自己的話，我當然只顧得了自己的利益。」當意識形態形塑社會結構時，就可能改變世界，有時是破壞力極大、極深廣的改變。

我們尤其得警戒社會結構中的意識形態，因為改變社會結構遠比改變人對自己或對他人的想法困難許多。心理學家或許能有效改變「對自己」的想法，教育家或許能有效改變「對他人」的想法，但改變社會結構非常不容易。再者，社會結構影響大眾，而非個人，因此當社會結構體現錯誤有害的意識形態時，影響程度可能非常廣大。

我們不難想像，意識形態在亞當．斯密以及其他人的發揚引導下，人將從物質誘因的角度去看待與理解所有行為。他們和工作之間的關係、和他人的關係、以及對他人的責任都會有所改變。在這樣的世界中，我們不用擔心財務性動機會排擠道德動機，不用擔心人如何看待去托兒所接小孩時遲到，或是核廢料掩埋處理場設在他們的社區是否被允許。因為道德動機早已消失，什麼排擠作用也就不復存在了。

想想最近在爭論的議題—因為經濟緩慢復甦，還沒找到工作的美國人，該不該繼續給予失業救濟？縱使在獲得失業救濟下，失業者的生活仍然困頓，但是如果，連這些失業救濟都沒了，他們的景況會更令人難以想像。聯邦政府中有許多人主張不該再繼續給予失業救濟，主要理由是會降低工作意願與動機。不需要工作就能領錢，那幹麼要工作？當然，這種論點的基礎觀念來自亞當．斯密所說，工作的唯一理由是賺取薪酬，如果不需要薪酬，人就不會工作。不會有人單刀直入地點破它，因為它滲透地太普遍，也不用再多說了，這就是毒害最深的意識形態。

心理學家戴爾．米勒（Dale Miller）對美國社會中「自利常態」

（norm of self-interest）的普遍程度提出證據。美國的大學生錯誤地認為，女性對墮胎議題的觀點比男性強烈；21歲以下的學生對法定飲酒年齡的觀點比21歲以上的學生強烈，因為這些議題在女性和年紀較輕的學生身上，利害關係較明顯。也就是說多數人認為，觀點主要是受「自利」左右，不是受到「正義」或「公平性」左右。這是錯誤的看法，實際上，同理心和關懷他人的利益是多數人的性格之一。但是，這些性格被自利心態排擠，瀕臨危機，因為物質導向的工作結構助長人以為只有「自利」可以關心。

就連亞當．斯密也了解，人性不只是關心個人利益，他在《國富論》前的另一本著作《道德情操論》（*The Theory of Moral Sentiments*）中指出，人類對同胞有天生的同情心，如果要彼此進行以物易物的交易，必須相當程度地克制這種同情心。現代人普遍忘記亞當．斯密的一個觀點，就是效率市場交易所仰賴的性格層面，有賴於透過非市場交易所發展出的社會關係。亞當．斯密所闡釋「道德情操」的重要性是對的，但他說道德情操是天生的、自然的，這一點並不正確。人所做的事情每個層面都被「誘因化」，在這樣的市場導向社會中，這些道德情操可能會消失，沒有任何東西能駕馭，或控制自利行為。

經濟學家暨哲學家阿瑪蒂亞．沈恩（Amartya Sen）認為，人關心對的事，這種關心是源自於一種稱之為「信念」（commitment）的關心，這是自利和誘因理論未能涵蓋的東西。當一個人展現信念使然的行為，是去做他認為正確的事，而不是因為這麼做能否增益他本身的物質生活。信念使然的行為包括盡自己的最大能力去執行工作，超越職務契約訂定的工作項目與內容，就算沒有人看到，不會從中獲得好處也沒有關係。信念使然的行為也包括拒絕在供給短缺時哄抬價格，拒絕利用自己的好運而犧牲他人，願意忍受核廢料處置場設在自己的社區，準時去托兒所接回小孩。

我認為，意識形態概念和意識形態導致的自我應驗反饋迴路，可以解釋為什麼多數工作場所過度倚賴嚴密監督、規律化工作以及物質性誘因。如果你認為人缺乏在工作上做出明智判斷的技巧與能力，就會對他們施加詳細的行為準則，結果就是人從未有機會去作出明智判斷，因此證明你相信部屬缺乏能力與技巧是對的，所以只好施加更多準則和監督。如果你認為缺乏把工作做好以達成目標的意願，就會制定誘因去激

發人們把工作做好，這種作為貶抑了把工作做好的其他動機，人想把工作做好，很可能純粹是因為他們認為這是正確的。

同樣地，行為會證實你對人缺乏信心是對的。管理階層相信人沒有欲望做有意義的工作，因此就不設計滿足這種欲望的工作流程，認為這樣運作組織又危險、又不可靠，因此反而採取打擊這種欲望的工作流程與實務。過不了多久，不論教室、法庭、或診療室，有意義的工作都消失了。

其實像沈恩敘述的信念使然行為經常出現，它們能凝聚社會。但是，因為意識形態具有自我應驗的特性，所以我們不能樂觀地期望信念使然的行為將會持續。我們不應該那麼有把握，相信伴隨人性科學的進展，支配現行有關工作和工作者的錯誤意識形態浮現後會被修正，除非我們共同致力於打擊這種意識形態。人會變得懶惰、自私、追求己利，不僅在工作上如此，在整個生活中也是如此，這正好應驗了一些社會學家的人性假說。因此我們要思考的問題是：我們該怎麼做？

經濟學家湯瑪斯．索維爾（Thomas Sowell）在其著作《對立觀點》（*A Conflict of Visions*）中區分兩種不同的人性觀點，一是「受限」（constrained）觀點，二是「不受限」（unconstrained）觀點。哲學家湯瑪斯．霍布斯（Thomas Hobbes）是受限觀點的代表人物，他聚焦於人性的自私、侵略與黑暗面，認為人性無法改變，必須要透過強大且具有絕對威權的國家利維坦[2]（Leviathan）來約束。哲學與思想家盧梭（Jean-Jacques Rousseau）可說是不受限觀點的最佳代表人物，他認為人具有無限可能性，譴責國家破壞人性中所有的美好面向。

我認為霍布斯和盧梭都錯了，「天性」明顯無法充分涵蓋描繪人類的性格。在大部分範圍下，我們展現了社會期望的言行，因為如果社會不對我們作出要求的話，社會將不成體統，難以運作。但很顯然地，我們必需誘導人達成規範與誘因制定者所期望的目標。在社會機構適當組織、適當運作的前提下，如果社會對我們作出更多要求，它可以獲得更多。誠如人類學家葛茨所說的，人類是「尚未形塑完成的動物」，我們對人可以寄予什麼合理的期望，取決於社會機構如何「完整地形塑」他們。

現今支配我們的思想技術是虛構的，是一種意識形態，強而有力。

而且，隨著它愈深入社會機構，會排擠掉我們和工作之間的其他關係，變得愈來愈不像虛構。因為錯誤的意識形態有自我應驗的特性，我們不能期望它會自然死亡、消失，想要消滅它，必須孕育一個正確思想來取代它，但這並不容易。

---

1. 經過特別設計，以減少其原始藥物在藥理學上的作用。主要用意在逃避在正規的藥物測試中被檢查出管制藥物，以逃避管制。
2. 《利維坦》（*Leviathan*）是托馬斯．霍布斯於1651年出版的一本著作，全名為《利維坦，或教會國家和市民國家的實質、形式、權力》（*Leviathan or The Matter, Forme and Power of a Common Wealth Ecclesiastical and Civil*）。「利維坦」在本書中用來比喻強勢的國家。其中的人性論、社會契約論、以及國家的本質和作用等思想，在西方產生了深遠影響。

5
設計未來的工作人性

一隻蠍子想要過河，但牠不會游泳，就去找青蛙，請會游泳的青蛙背牠過河。青蛙說：「我背你過河，你會螫我。」蠍子回答：「我在你背上，螫你的話對我沒好處啊，我們兩個都會溺死。」青蛙想了想，覺得有道理就同意了。牠背起蠍子，開始涉水過河，游到半途，感覺側身一陣強烈疼痛，蠍子終究還是螫了牠。牠們沉入水中，青蛙哭叫：「蠍子先生！你為何要螫我？現在，我們倆都要溺死了。」蠍子回答：「我忍不住啊，這是我的天性。」

—尼爾．喬丹（Neil Jordan），《亂世浮生》（*The Crying Game, 1992*）

人類不是蠍子，雖非本性不移，但也不至於可以完全不受限地塑造自己。當我們形塑社會機構—學校、社區、工作環境時，我們也在形塑人性，人性有相當程度是人所設計的產物。如果我們設計出的工作環境允許人做他們認為有價值的工作，就會設計出視工作有價值的人性；如果我們所設計的工作環境能讓人從中找到意義，就會設計出重視工作意義的人性。

為何我們應該設計出這樣的工作環境？我們已經知道，好的工作環境會讓人把工作做好，顧客和客戶受惠雇主也就受惠；第二個好理由是，當人做認為有價值的工作時，會感到快樂，設計物質誘因會取代掉「好」工作，效果不見得比增進員工的益處好。那麼，為何我們不設計出能讓工作者從中獲得滿足感的工作環境呢？

我們錯失這種機會，部分是因為意識形態告訴我們，若不是為了賺錢人不會想工作。我們錯失這種機會，有另一部分是我們相信的生產效率概念太狹隘。經濟學家從金錢的角度思考效能，亦即每單位產出的價值，但是，我們能用益處來定義效能嗎？人購買的商品與服務應該要能增進他們的益處，否則何必購買？因此，生產應該更廣義被定義為包含商品與服務的價值，再加上所帶來的滿足感。那麼，投入的成本因素

呢？除了能以金錢衡量的勞力與原料成本，也應該加上工作者做討厭工作的感受而造成的心理成本。如果我們重新設計工作環境，使工作者喜愛工作，這些心理成本就會變成心理獲益，我們到底為什麼不這樣做呢？

當認知到藉由設計機構，我們也在設計自己（以及在機構中工作的樣子），這概念讓我們背負沉重責任，所有人都在接受、都在承擔。

承擔設計工作環境的責任時，第一步是開始思考提問。先問「為什麼？」（Why），這份工作的目的是什麼？能不能激勵人像醫院清潔工路克那樣地工作？接著再問「是什麼？」（What），工作產出的產品或服務能否確實帶來利益？我們和顧客之間的交易是否創造雙贏，雙方都受惠？若這問題的答案為「是」，就更容易激勵工作者。就算我們的工作不是拯救生命或地球，也能多少改善服務對象的生活。接著，還要問「怎麼做？」（How），我們是否讓工作者自由運用智慧與判斷力，解決每天工作中會遭遇的問題？相信他們在沒有嚴密的監督下工作，會盡力去做是因為「想要」做好？

我聚焦在工作和工作環境的設計，是因為我認為如果個別工作者在極度缺乏意義的環境中工作的話，能做的事非常有限。不過，我也不想讓社會在這件事上完全不承擔任何責任。不是每個醫院清潔工都會在工作中尋找意義，只是路克和他的一些同事做到了，如同學者瑞茲內斯基所言，藉由做制式職務說明以外一長串不起眼的工作項目，他們塑造職務，因而找到工作中的意義。只要願意去尋找，往往能在工作中找到覺得有意義並且投入的狀況。就算工作環境看起來沒什麼前途，我們每一個人仍然可以要求自己努力去找出一條路，帶著熱忱去工作、去造福他人，並抗拒這種意識形態──告訴自己不在乎工作是什麼樣子，只要能獲得像樣的薪酬就行了。

對於我們在做的工作以及要求別人去做的工作上，都要思考這些問題，工作的世界、乃至於人類生存的世界將會大大改變，人性也會改變。我們將能使工作者過著更豐富快樂的生活，所有人都會因此受惠。

最後，我們要思考「什麼時候？」（When），這種混亂的時代是適合試著改變工作的時機嗎？還是應該要等到經濟更繁榮、更穩定時，再來做這些事？我們總是有藉口保持熟悉的現狀，總是會找理由不去改

變我們對工作以及對人性的觀念。但是我並不認為好理由存在，事實上，改造工作環境可能對經濟體系的繁榮與穩定作出顯著貢獻，就算這些改造不能使我們獲得更高薪酬與物質回饋，也能在其他真正重要的層面豐富我們的生活。

工業革命使西方國家無數人擺脫貧窮，現在這種效果已經擴及到錯過第一波工業化潮流的區域，有更多人脫離貧窮。工業化是人類偉大的成就，但是在擺脫物質貧窮的同時，我們付出心靈貧窮的代價。在經濟發展的早期階段這或許是必要代價，但過了這階段，就不應再是必要代價了。說到改善工作環境，時間點就是現在，沒有理由推遲。

搖滾樂壇巨星布魯斯．史普林斯汀（Bruce Springsteen）在多年前接受《滾石雜誌》（*Rolling Stone*）採訪時，談到他極成功的音樂生涯：

> 音樂保持我的活力……音樂是我的命脈，我知道。為了音樂放棄電視、汽車、房子之類的東西，不算是美國夢，這些到頭來都是安慰獎（Booby prize）而已。如果你在追求安慰獎，而你也追求到了，你會相信這些就是最終目的，那麼你就受騙了，因為這其實只是最小獎而已。一不小心，你出賣自己，讓最好的你迷失。因此你必須謹慎，莫忘帶領你往前的初衷，往更高領域邁進。

我們的社會不應再繼續甘於安慰獎，我們應該要求自己、同事及雇主，一起追求更高境界。我們應該結合起來，揭露那長久以來形塑工作環境的人性思想根本是錯誤的意識形態。這樣我們才會有更好的醫生、律師、教師、美髮師、工友以及更健康的患者、接受更好教育的學生、更滿意的顧客。形塑更高尚的人性，我們每一個人都有責任。

致謝

貝瑞．史瓦茲

我思考書中的觀念已40多年，雖然我帶著博士學位和優異的實驗心理學研究背景來到史華斯摩爾學院（Swarthmore College）任教，但實際上我接受的重要教育是在開始執教鞭之後。哲學領域的同仁理查．舒爾丹弗瑞（Richard Schuldenfrei）及修．雷西（Hugh Lacey），政治學領域的肯恩．夏皮（Ken Sharpe），他們幫助我認知到，我以往認為是特定學門中相當狹隘的實務問題，其實橫跨整個社會科學領域，我感謝他們耐心地教導我。感謝史華斯摩爾學院塑造一個鼓勵跨領域交流與合作的知識環境，如果沒有這些好朋友、好老師，我不可能寫成任何著作。

最近幾年和艾美．瑞茲內斯基（Amy Wrzesniewski）及亞當．格蘭特（Adam Grant）的共同研究工作使我獲益良多，艾美的研究發現對本書內容特別具有啟示作用，她也讀過本書的初稿，幫我避免犯下一些嚴重的疏失。

我非常感謝克里斯．安德森（Chris Anderson）近年來提供我無數機會，讓我在TED Talk中提出我的想法，並於2005年首次參與其中，在這之前，我從未想過全球數以百萬計的人能看到這篇演講。我最近一次的TED Talk是在2013年，本書就是衍生自於它，感謝TED Media的執行製作瓊恩．科罕（June Cohen）給我這個機會，感謝TED Books編輯蜜雪兒．昆特（Michelle Quint）提供見解深刻的建議，感謝愛莉森．德沃金（Allison Dworkin）幫忙看初稿和我分享她的重要洞察，並鼓勵我對此提出意見。

最後，我要感謝麥爾娜．史瓦茲（Myrna Schwartz），她是我五十年來的生活伴侶，書中的每一個思想我們都重複討論多次。在生活中，麥爾娜是我的試金石，她給我迴響，她也是「好」工作該是什麼模樣的

模範。

費城，2014年11月1日

作者介紹



Asa Mathat/TED

貝瑞．史瓦茲（Barry Schwartz），賓州史華斯摩爾學院（Swarthmore College）心理學教授，出版書籍超過10本，發表過上百篇專業期刊文章。他在2004年出版《只想買條牛仔褲：選擇的吊詭》（*The Paradox of Choice: Why More Is Less*）一書，被《商業周刊》（*Business Week*）及《富比士》（*Forbes*）雜誌評選為年度最佳商管書籍之列，已被翻譯成二十五種語言。

自出版此書後，史瓦茲在《紐約時報》（*New York Times*）、《紐約時報雜誌》（*New York Times Magazine*）、《高等教育紀事報》（*The Chronicle of Higher Education*）、《漫步》雜誌（*Parade*）、《大西洋月刊》（*The Atlantic*）、《美國今日報》（*USA Today*）、《廣告時代》（*Advertising Age*）、《石板》雜誌（*Slate*）、《科學人》雜誌（*Scientific American*）、《新共和國雜誌》（*The New Republic*）、《每日新聞報》（*Newsday*）、《AARP通報》（*AARP Bulletin*）、《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review*）、《衛報》（*The Guardian*）等報章雜誌與期刊上撰文探討此核心主題的各層面。

他在2005年的TED年會中以及許多電台、電視節目談及該主題，包括美國全國公共廣播電台（NPR）的《晨間新聞》（*Morning Edition*）和《國家時論》（*Talk of the Nation*）、有線電視新聞網（CNN）的《安德森庫柏360度》（*Anderson Cooper 360*）、美國公共電視網（PBS）的《吉姆李爾新聞時間》（*News Hour with Jim Lehrer*）、哥倫比亞廣播公司（CBS）的《柯柏報告》（*The Colbert Report*）和《CBS週日晨間新聞》（*CBS News Sunday Morning*）。

2009年，史瓦茲在TED Talks中演講有關《遺失的智慧》（*Practical Wisdom*）一書。此書為史瓦茲和他的同事肯恩．夏皮（Ken Sharpe）合著。

相關主題的TED Talks

1. 優質工作的快樂秘訣

The Happy Secret to Better Work

演講者：紹恩．阿克爾 **Shawn Achor**

我們認為人應該可以樂在工作中，但有沒有可能是反過來呢？心理學家紹恩．阿克爾主張，生產力是由快樂激發，在這場緊湊有趣的演講中，你會得到解答。

2. 獎勵的迷思

The Puzzle of Motivation

演講者：丹尼爾．品克 **Daniel H. Pink**

傳統的獎勵方式並非如我們以為的總是奏效，但偏偏這個事實，社會學家都知道，多數經理人卻不知道。聽聽他說的幾則故事，或許能啟發真正有效的激勵方法。

3. 行為背後的動機與原因

Why We Do What We Do

演講者：東尼．羅賓斯**Tony Robbins**

每個行為背後，都有一個動機。你行為的動機是什麼？「心」是驅策行為的無形力量，選擇相信，就會開始行為，而行為會讓你「心」的驅策成真。

4. 我們遺失的智慧

Our Loss of Wisdom

演講者：貝瑞．史瓦茲**Barry Schwartz**

貝瑞．史瓦茲急切呼籲用「實踐的智慧」（practical wisdom）來矯治

充滿官僚體制的社會，他有力地辯證說道：「規則阻礙我們，獎勵引發反效果，但反而，實際的、日常的智慧，已經足夠幫助我們重建世界。」

參考文獻及推薦讀物

【註：下列文獻中有一些是本書內文提及的研究與論述，其他文獻則是對工作及工作設計等主題更廣泛的探討與建議，最後加上*者，其探討內容有部分在本書內容中提及。】

1. Anderson, R. C. *Confessions of a Radical Industrialist: Profits, People, Purpose - Doing Business by Respecting the Earth.* New York: St. Martin's Press, 2009.
2. Barley, S. R., and G. Kunda. "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse." *Administrative Science Quarterly* (1992): 37, 363–99.
3. Bowles, S. "Policies Designed for Self-interested Citizens May Undermine 'the Moral Sentiments':" Evidence from Economic Experiments." *Science* 320 (2008): 1605–609.*
4. Cohen, R. C., and R. I. Sutton. "Clients as a Source of Enjoyment on the Job: How Hairstylists Shape Demeanor and Personal Disclosures." In J. A. Wagner, III (ed.), *Advances in Qualitative Organization Research* (pp. 1–32). Greenwich, CT: JAI Press, 1998.*
5. Darling-Hammond, L. The Right to Learn. New York: Jossey-Bass, 1997.*
6. Deci, E. L. *Intrinsic Motivation.* New York: Plenum, 1975.*
7. Deci, E. L., and R. M. Ryan. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York: Plenum, 1985.*
8. DeVoe, S. E., and J. Pfeffer. "When Time Is Money: The Effect of Hourly Payment on the Evaluation of Time." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104 (2007): 1–13.
9. □□□. "When Is Happiness About How Much You Earn? The Effect of Hourly Payment on the Money-Happiness Connection." *Personality and Social Psychology Bulletin,* 35 (2009): 1602–18.
10. Dweck, C. S. *Mindset: The New Psychology of Success.* New York: Random House, 2006.*
11. Dweck, C. S., and E. L. Leggett. "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality." *Psychological Review,* 95 (1988): 256–73.*
12. Fredrickson, B. *Positivity.* New York: MFJ Books, 2009.*
13. Frey, B. S., and F. Oberholzer-Gee. "The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding Out." *American Economic Review,* 87 (1997): 746–55.
14. Gallup Organization (2013). *State of the Global Workplace.*

15. Gawande, A. “The Cost Conundrum.” *The New Yorker,* June 1, 2009: 55–68.

16. Geertz, C. *The Interpretation of Cultures.* New York: Basic Books, 1973.*

17. Gergen, K. J. “Social Psychology as History.” *Journal of Personality and Social Psychology,* 26 (1973): 309–20.*

18. Gneezy, U., and A. Rustichini. “A Fine Is a Price.” *Journal of Legal Studies,* 29 (2000): 1–17.

19. Grant, A. M. “How Customers Can Rally Your Troops.” *Harvard Business Review,* June 2011: 97–103.

20. □□□. *Give and Take.* New York: Viking, 2013.*

21. Grant, A. M., and D. A. Hofmann. “It's Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients.” *Psychological Science,* 11 (2011): 1494–99.*

22. Haidt, J. *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion.* New York: Random House, 2012.*

23. Heath, C. “On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 78 (1999): 25–62.

24. Heslin, P. A., G. P. Latham, and D. Van de Walle. “The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals.” *Journal of Applied Psychology,* 90 (2005): 842–56.

25. □□□. “Keen to Help? Managers' Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching.” *Personnel Psychology,* 59 (2006): 871–902.

26. Heyman, J., and D. Ariely. “Effort for Payment: A Tale of Two Markets.” *Psychological Science,* 15 (2004): 787–93.

27. Hilfiker, D. “A Doctor's View of Modern Medicine.” *New York Times Magazine,* February 23, 1986: 44–47, 58.

28. Hirsch, F. *Social Limits to Growth.* Cambridge, MA: Harvard Press, 1976.*

29. Hodson, R. *Dignity at Work.* New York: Cambridge University Press, 2001.*

30. Judge, T. A., R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw, and B. L. Rich. “The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature.” *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2010): 157–67.

31. Jussim, L. “Self-fulfilling Prophecies: A Theoretical and Integrative Review.” *Psychological Review*, 93 (1986): 429–45.

32. □□□. “Teacher Expectations: Self-Fulfilling Prophecies, Perceptual Biases, and Accuracy.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (1989): 469–80.

33. Jussim, L., J. Eccles, and S. Madon. “Social Perception, Social Stereotypes, and Teacher Expectations: Accuracy and the Quest for the Powerful Self-Fulfilling Prophecy.” *Advances in Experimental Social Psychology*, 28 (1996): 281–388.

34. Keynes, J. M. *The General Theory of Employment, Interest, and Money* (originally

published in 1936). New York: Harcourt, 1965.*

35. Kohn, A. *Punished by Rewards.* Boston: Houghton Mifflin, 1993.*

36. Kohn, M. L., and C. Schooler. “Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects.” *American Journal of Sociology*, 87 (1982): 1257–83.

37. Kronman, A. T. *The Lost Lawyer*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993.*

38. Lepper, M. R., and D. Greene (eds.). *The Hidden Costs of Reward.* Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1978.*

39. Lepper, M. R., D. Greene, and R. E. Nisbett. “Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the ‘Overjustification Hypothesis.' ” *Journal of Personality and Social Psychology*, 28 (1973): 129–37.

40. MacIntyre, A. *After Virtue*. South Bend, IN: University of Notre Dame Press, 1981.*

41. Madon, S., L. Jussim, and J. Eccles. “In Search of the Powerful Self-Fulfilling Prophecy.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1997): 791–809.

42. Marglin, S. A. “What Do Bosses Do?: The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production.” *Review of Radical Political Economics*, 6 (1974): 60–112.*

43. McGregor, D. M. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.*

44. Merton, R. K. “The Self-Fulfilling Prophecy.” *The Antioch Review*, 8 (1948): 193–210.*

45. Miller, D. T. “The Norm of Self-Interest.” *American Psychologist*, 54 (1999): 1053–60.

46. Nisbett, R. E. *Intelligence and How to Get It: Why Schools and Cultures Count*. New York: Norton, 2009.*

47. Pfeffer, J. *The Human Equation*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 1998.*

48. Pfeffer, J., and S. E. DeVoe. “Economic Evaluation: The Effect of Money and Economics on Time Use Attitudes.” *Journal of Economic Psychology*, 30 (2009): 500–8.

49. Pink, D. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Penguin, 2009.*

50. Rose, M. *The Mind at Work: Valuing the Intelligence of the American Worker*. New York: Viking, 2004.*

51. Rosenthal, R., and L. Jacobson. *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1968.

52. Ross, L., and A. Ward. “Naive Realism in Everyday Life: Implications for Social Conflict and Misunderstanding.” In T. Brown, E. S. Reed, and E. Turiel (eds.), *Values and Knowledge*: 103–35. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1996.

53. Ryan, R. M., and E. L. Deci. “Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being.” *American Psychologist*, 55 (2000): 68–78.*

54. Schiltz, P. J. “On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy,

Unhealthy, and Unethical Profession.” *Vanderbilt Law Review*, 52 (1999): 871–918.

55. Schwartz, B. *The Battle for Human Nature*. New York: Norton, 1986.*

56. ———. *The Costs of Living: How Market Freedom Erodes the Best Things in Life*. New York: Norton, 1994.*

57. ———. “The Creation and Destruction of Value.” *American Psychologist*, 45 (1990): 7–15.*

58. ———. “Psychology, Idea Technology, and Ideology.” *Psychological Science*, 8 (1997): 21–7.*

59. Schwartz, B., and K. Sharpe. *Practical Wisdom*. New York: Riverhead, 2010.*

60. Sen, A. “Rational Fools.” *Philosophy and Public Affairs*, 6 (1976): 317–44.

61. Skinner, B. F. *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan, 1953.*

62. Smith, A. *The Theory of Moral Sentiments* (originally published in 1753). Oxford: Clarendon Press, 1976.*

63. ———. *The Wealth of Nations* (originally published in 1776). New York: Modern Library, 1937.*

64. Snyder, M., and E. D. Tanke. “Social Perception and Interpersonal Behavior: On the Self-Fulfilling Nature of Social Stereotypes.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (1977): 655–66.

65. Sowell, T. *A Conflict of Visions*. New York: Morrow, 1987.*

66. Springsteen, B. Interview in *Rolling Stone*, December 6, 1984: 18–22, 70.

67. Stout, L. *Cultivating Conscience*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011.*

68. Sullivan, W. M. *Work and Integrity*. New York: Jossey-Bass, 2004.*

69. Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management* (originally published in1911). New York: Norton, 1967.

70. Wrzesniewski, A. “Caring in Constrained Contexts.” Unpublished manuscript, 2009.*

71. ———, and J. E. Dutton. “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work.” *Academy of Management Review*, 26 (2001): 179–201.*

72. ———, J. E. Dutton, and G. Debebe. “Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work.” *Research in Organizational Behavior*, 25 (2003): 93–135.*

73. ———, C. McCauley, P. Rozin, and B. Schwartz. “Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work.” *Journal of Research in Personality*, 31 (1997): 21–33.*

TED Books

TED Books是介紹重要觀念的輕快閱讀系列，由TED團隊策劃製作，找專精領域又善於說故事的講者與作者，規劃出涵蓋多元領域的一系列TED Books。

每本書的篇幅短到可以一口氣讀完，但是也長到足以深度解說一個主題，主題非常廣，從建築、商業、太空旅行、到愛情，包羅萬象，是任何有好奇心、愛廣泛學習的人的完美選擇。

在TED.com上，每一本書都有搭配的相關TED Talk演講，接續演講未盡之處。十八分鐘的演講或播下種子、或激發想像，許多演講都開啟了想要知道得更深、想學得更多的渴望，需要更完整的故事。TED Books輕快閱讀系列正滿足了這個需求。

TED

TED是非營利機構，致力傳播觀念，主要是透過簡短有力、約十八分鐘的演講，還有書籍、動畫、廣播和實體活動等方式。

TED成立於一九八四年，一開始是聚焦科技、娛樂與設計匯流的論壇會議；今天，TED涵蓋了從科學、商業到全球議題，幾乎無所不包，同時突破語言隔閡，翻譯為超過一百種語言。

TED是全球社群，歡迎各個領域、不同文化的人，只要是想要更深入了解這個世界的人，都歡迎加入。TED深信觀念的力量，可以改變態度、改變生活、最終將改變我們的未來，我們對此充滿熱情。**TED.com**是我們建立的免費知識交流平台，匯聚了世界上最啟發人心的思想家，這也是好奇者的社群，大家討論想法，彼此交流。TED年會是TED的旗艦活動，匯聚了各領域的思想領袖一起交換意見。TEDx是全球各TED社群各自舉辦的在地獨立活動，延續一整年。開放翻譯計劃（Open Translation Project）則確保TED的觀念能跨越語言、傳播無障礙。

從廣播TED Radio Hour、TED Prize大獎激盪出的計劃、到TEDx活動、TED-Ed課程系列，我們所有的努力都源自於同一個目標：更好的傳播偉大的觀念。

TED隸屬於一個非營利、無黨派的基金會。